Coperta: EMIL GRAMA

ISBN 973-36-0229-9

WILLIAM URY

DINCOLO DE REFUZ

GHID AL NEGOCIERILOR CU PARTENERI DIFICILI

ÎN VIAȚA SOCIALĂ
ÎN POLITICĂ
ÎN AFACERI
ÎN PRODUCȚIE ȘI SERVICII
ÎN EDUCAȚIE, CULTURĂ ȘI ÎNVĂȚĂMÎNT
ÎN RELAȚIILE COTIDIENE
ÎN FAMILIE
ÎN RELAȚIILE INTIME

Traducere de
IOANA PLOEȘTEANU
și
DIANA ROȚCU

EDITURA DE VEST
Timișoara, 1994

NOTĂ DIN PARTEA AUTORULUI

Cu zece ani în urmă Roger Fisher şi cu mine am scris o carte intitulată Pe drumul cel bun (Getting to Yes), *care constituia de fapt un „curs de iniţiere" pas cu pas în negocierea unor aranjamente mulţumitoare din perspectiva ambelor părţi în discuţie.*

Cartea aceea încă are succes la public, dar mai sînt întrebări pe care aproape fiecare cititor va sfîrşi prin a şi le pune: „Ce mă fac, dacă cel cu care tratez nu mi-a citit cartea? Dar dacă nu reacţionează aşa cum am prevăzut? Ce mă fac dacă răspunsul lui/ei este «NU»?"

Dincolo de refuz (Getting Past No) *răspunde la aceste întrebări dure. Am încercat să scot la lumină tehnicile negocierii cu succes în situaţii dificile, printr-o metodă multifuncţională, în cinci etape, pe care am numit-o „negocierea trăznet". Dacă* Pe drumul cel bun (Getting to Yes) *schiţează o eventuală tehnică de dans,* Dincolo de refuz (Getting Past No) *arată cum poţi face să „danseze" chiar şi un partener încăpăţînat. Deşi cele două părţi se completează una pe alta, fiecare este independentă de cealaltă. Nu este neapărat nevoie să fi citit prima carte, pentru a o înţelege şi savura pe aceasta.*

Pe cînd lucram la cartea de faţă m-am izbit de numeroase probleme de limbaj. Ce nume să dau unei persoane dificile? „Cealaltă persoană" mi s-a părut prea blînd, pe cînd „adversar" risca să se încadreze într-un tipar mental bazat pe ideea: a cîştiga/a pierde. În final m-am oprit în principiu asupra termenului „adversarul tău". Prin definiţie „adversar" nu înseamnă un duşman, ci pur şi simplu o persoană care se găseşte pe o poziţie vis-à-vis cu a ta.

Şi apoi m-am izbit de problema pronumelor. Acest adversar să-l numesc „el" sau „ea". Am încercat să folosesc alternativ cînd „el", cînd „ea", însă asta i-a derutat pe cititori. La urmă m-am hotărît să folosesc „el" şi „al lui", ca referire generală. Îmi cer scuze de la toţi cititorii jigniţi de folosirea doar a formei de masculin.

În timp ce lucram la ciorne, m-am simţit adesea asemenea acelui tenor al cărui final a fost răsplătit cu strigăte entuziaste „Encore"! „Encore"! După al cincilea "Encore"!, tenorul i-a întrebat pe cei ce-l ovaţionau: „De cîte ori vreţi să vă mai cînt?" Şi iată răspunsul primit: „Pînă cînd vei cînta cum trebuie".

Tot aşa mi-am întrebat şi eu publicul. Sînt profund recunoscător pentru comentariile şi sugestiile celor care mi-au citit manuscrisele; îi menţionez pe: Linda Antone, James Botkin, William Breslin, Nancy Buck, Sephen Goldberg, Richard Haas, Deborah Kolb, Linda Lane, David Lax, Martin Linsky, Davit Mitchell, Bruce Patton, John Pfeiffer, John Richardson, Carol Rinzler, Jeffrey Rubin, James Sebenius, Dayle Spencer, William Spencer, Daniel Stern, Douglas Stone, Elizabeth Ury şi Janice Ury.

Trebuie, de asemenea, să menţionez că sînt deosebit de îndatorat Programului de Negocieri de la Harward Law School. De mai bine de zece ani colegii mei m-au stimulat intelectual, înconjurîndu-mă cu prietenie. Ideile mele despre negociere au fost expuse şi testate în seminarii lipsite de prejudecăţi şi în dezbateri desfăşurate sub protecţia binevoitoare a Programului.

Un alt coleg şi prieten de-al meu de la Harward, Ronald Heifetz, foarte generos, mi-a permis să folosesc fraza sa evocatoare „a privi de pe balcon", „a ieşi la balcon", metaforă folosită pentru a exprima ideea de a privi retrospectiv şi a căuta o perspectivă mai amplă.

De asemenea, aş dori să mulţumesc celor doi cercetători asistenţi Sarah Jefferys şi Annette Sassi, care au scotocit bibliotecile de la Harward în căutare de cărţi şi articole relevante, colectînd cu sîrguinţă exemple de negocieri. În plus, Annette a scris mai multe note şi comentarii pătrunzătoare asupra manuscriselor cercetate.

În tot timpul cît am lucrat la această carte, asistenta mea Sheryl Gamble s-a dovedit a fi un ajutor neobosit, muncind cot la cot cu mine ca să mă pot încadra cerinţelor editorului. Întotdeauna într-o stare de spirit extraordinară, ea a reuşit să mă treacă cu bine peste momentele de criză şi, în acelaşi timp, să-mi ţină sub control şi problemele de la birou.

Fără Raphael Sagalyn, agentul meu literar, probabil că lucrarea aceasta n-ar fi existat. El m-a presat să accelerez lucrul la Trecînd peste refuz (Getting Past No), *dovedindu-se un colaborator de nădejde, şi m-a pus în contact cu Bantam.*

Echipa grozavă a lui Bantam a îmbunătăţit cartea în mod considerabil. Am avut şansa nemaipomenită să lucrez cu Genevieve Young, un editor fără pereche, care a sacrificat timp preţios ca să mă îndrepte şi orienteze de-a lungul ciornelor ce nu se mai terminau. Danelle McCafferty, corectorul meu, şi-a folosit cu măiestrie creionul pe manuscrisul terminat, înveselindu-mă de multe ori atunci cînd eram prea tensionat. Betsy Cenedella s-a îngrijit cu meticulozitate de foile date la tipar.

Permiteţi-mi să închei cu o remarcă personală. Cu puţin timp înainte să încep lucrul la carte, am avut norocul nemaipomenit să mă căsătoresc cu Elizabeth Sherwood. În scurt timp mi-am dat seama că ea se trage dintr-o familie de editori foarte hotărîţi şi foarte serioşi. Dorothy, Richard şi Benjamin Sherwood s-au ocupat de fiecare ciornă în parte cu profesionalism şi pricepere. Elizabeth mi-a citit cartea cu voce tare de la prima pînă la ultima pagină, ajutîndu-mă să mă exprim cît mai simplu şi pe înţeles. Cea mai adîncă recunoştinţă i-o datorez ei; dragostea şi ajutorul ei m-au susţinut încontinuu în scrierea cărţii Trecînd peste refuz (Getting Past No).

WILLIAM URY

Ianuarie 1991
Santa Fe, New Mexico

LĂMURIRE

LA MASA TRATATIVELOR CU PERSOANE DIFICILE

„Diplomația este arta de a face pe cineva să gîndească așa cum vrei tu."

DANIELE VERE,
diplomat italian

Viața de fiecare zi e plină de tot felul de negocieri, care te pot scoate din sărite. În timp ce iei micul dejun, ajungi la ceartă cu nevasta pe diferite motive – de exemplu: dacă n-ar fi timpul să vă cumpărați o mașină nouă. Tu crezi că e, dar ea zice: „Nu fi caraghios! Știi bine că nu ne putem permite acum".

Te duci la serviciu și de dimineață ai programată o întîlnire cu șeful. Îi prezinți o propunere îndelung lucrată pentru un proiect nou, însă după un minut acesta te întrerupe și îți spune: „Am mai încercat asta și n-a mers. Punctul următor".

În timpul pauzei de prînz încerci să duci înapoi la magazin un prăjitor de pîine defect, dar vînzătorul refuză să-ți restituie banii, pentru că n-ai bonul de la casă: „Acesta este regulamentul magazinului".

După-amiază te duci la un client ca să semneze un contract, asupra căruia ați căzut de acord. Tu ai trimis actele afacerii asociaților tăi și ai rezolvat cu producția. Dar clientul îți spune: „Îmi pare rău. Șeful meu refuză să continue colaborarea cu dumneavoastră, dacă nu ne acordați o reducere de 15%".

În drum spre casă, deschizi radioul maşinii numai ca să afli că încă un avion a fost capturat de terorişti, care ameninţă să omoare toţi pasagerii dacă guvernul nu le îndeplineşte revendicările. Compătimeşti familiile ostatecilor, dar te întrebi cum ar putea cineva să negocieze cu nişte nebuni.

Seara ai de dat nişte telefoane, însă telefonul este folosit chiar atunci de către fiica ta de treisprezece ani. Enervat, îi ceri să închidă. Ea îţi strigă înapoi: „De ce nu îmi instalezi şi mie un telefon? Toţi prietenii mei au". Încerci să îi explici frumos de ce, dar ea-ţi trînteşte uşa.

Fiecare din noi am fost puşi faţă în faţă cu situaţia de a negocia cu cîte un soţ iritabil, un şef răutăcios, un vînzător care nu discută cu tine, un client şmecher sau un adolescent imposibil. Sub stres, chiar oamenii drăguţi şi rezonabili se pot transforma în adversari furioşi şi încăpăţînaţi.

Discuţiile cu ei pot stagna sau eşua risipind timpul nostru, ţinîndu-ne treji noaptea şi provocîndu-ne ulcer.

Acest gen de situaţii necesită mai mult decît simple abilităţi diplomatice. Cum abordezi pe cineva care nu vrea să te asculte? Pe cineva care devine dur pentru a te obliga să-i accepţi pretenţiile? Pe cineva care-ţi spune: „Acceptă, sau nu mai avem ce discuta!"

Cum faci faţă cuiva care te întrerupe în mod constant într-o discuţie? Sau care te acuză că nu eşti demn de încredere sau că eşti incompetent? Sau care încearcă să-ţi inducă un sentiment de vinovăţie? Sau care te ameninţă cu urmări groaznice, dacă nu i te supui?

Cum faci faţă cuiva care se foloseşte de informaţii false, tendenţioase sau derutante? Cuiva care te face să crezi că aţi căzut de acord, numai pentru a-ţi mai face o ultimă cerere? Sau care amînă la infinit un răspuns? Sau care din start refuză orice discuţie?

Ideal ar fi să-l angajezi pe celălalt într-un joc „de-a hai s-o rezolvăm şi pe asta". Vei începe prin a-i stabili interesele, preocupările, nevoile, dorinţele. Apoi vei continua să cauţi modalităţile eventuale de a împăca şi capra şi varza. Scopul tău va fi să rezolvi problema în mod satisfăcător atît pentru tine, cît şi pentru celălalt, căutînd cea mai eficientă şi mulţumitoare dintre soluţiile posibile.

Dar ce te faci dacă pe partenerul tău de discuţie nu-l interesează acest joc? S-ar putea să vrei să convingi, însă ce faci dacă răspunsul lui e NU? Cum treci peste refuz?

CINCI PROVOCĂRI

Ca să treci peste refuz, trebuie să înţelegi ce se ascunde în spatele lui „NU". Ce-l determină pe partenerul tău să refuze cooperarea?

E foarte simplu să crezi că refuzul de a colabora, atacurile şi şmecheriile ţin de felul lui de a fi şi că nu prea poţi face mare lucru pentru a schimba comportamentul său dificil. Însă poţi să-i influenţezi comportamentul, dacă înţelegi bine motivaţiile care stau la baza acestuia.

În spatele atacurilor sale s-ar putea să existe mînie sau duşmănie. În spatele poziţiei rigide s-ar putea ascunde teamă şi neîncredere. Fiind absolut convins că el are dreptate şi nu tu, s-ar putea să refuze să te asculte. Văzînd că lumea trăieşte după **principiul înghite sau vei fi înghiţit**, el s-ar putea simţi îndreptăţit să folosească tactici care lovesc în alţii, pentru a se apăra sau proteja pe sine însuşi.

În plus, partenerul tău poate să lovească şi să rănească nu pentru că este iraţional, ci pentru că nu cunoaşte alte căi de negociere. Foloseşte mai degrabă tacticile convenţionale, pe care le-a deprins pe cînd se juca cu puştii de vîrsta lui la groapa cu nisip. După el, singura alternativă este să treacă de partea ta – şi asta nu acceptă, Doamne fereşte!

Chiar dacă e conştient că ar putea să negocieze, el refuză, pentru că nu-şi poate imagina în ce fel ar beneficia de pe urma acesteia. Chiar dacă îi satisfaci aşteptările, se teme că pierde teren dacă îşi discută poziţia. Şi dacă ideea vine din partea **ta**, atunci o respinge numai din acest motiv.

Ei bine, dacă el priveşte negocierea ca pe o chestiune de tipul unul pierde, altul cîştigă, atunci poate fi tentat să facă pe cîştigătorul încă din start. Simţindu-se mai puternic, s-ar putea să nu înţeleagă de ce e necesar să se implice în discuţii suplimentare de lămurire.

S-ar putea să se conducă după perceptul: „Ce-i al meu, e-al meu şi nu intră în discuţie. Ce-i al tău, mai poate fi discutat".

Fiind frustrat şi furios din cauza intransigenţei adversarului tău, te-ai putea gîndi să-i răspunzi cu aceeaşi monedă. Din nenorocire, asta îl va provoca probabil şi mai tare. S-ar putea ca tu să o laşi baltă, ca să te scapi de el. Totuşi nu numai că te vei pierde, ci el ar putea să prindă curaj şi să-ţi pretindă mai multe acum. Problema cu care te confrunţi tu nu este numai comportamentul oponentului tău, ci reacţia ta, reacţie care poate înconjura exact tipul de comportare pe care tu vrei să-l opreşti.

Pentru a evita un refuz, trebuie să treci fiecare dintre barierele aflate în calea cooperării: emoţiile lui negative, felul lui specific de negociere, scepticismul lui în legătură cu beneficiile unei căderi de acord, puterea lui evidentă şi propriile-ţi reacţii. Astfel eşti pus faţă în faţă cu cinci provocări.

Primul pas este să-ţi controlezi propriul comportament. În loc să reacţionezi, mai bine restabileşte-ţi echilibrul mental şi concentrează-te să obţii ceea ce vrei. Prima provocare este: **nu reacţiona!**

Apoi trebuie să-l ajuţi pe oponentul tău să-şi restabilească echilibrul mental. Trebuie să-i împrăştii emoţiile – instinctul de apărare, frica, suspiciunea şi duşmănia. Trebuie să-i înfrîngi rezistenţa şi să-l faci să te asculte. A doua provocare este: **dezarmează-ţi oponentul.**

Odată ce ţi-ai creat un climat favorabil discuţiei, trebuie să-l faci pe oponentul tău să înceteze de a se preocupa de poziţia sa şi să tatonezi terenul pentru a înţelege interesele ambelor părţi. Trebuie să pătrunzi prin zidurile pe care el şi le-a construit, să-i deviezi atacurile şi să-i neutralizezi capcanele. A treia provocare este: **schimbă jocul.**

Cînd ţi-ai implicat oponentul în jocul „de-a hai s-o rezolvăm şi pe asta", trebuie să-i depăşeşti scepticismul şi să-l ghidezi spre o rezolvare reciproc avantajoasă. Trebuie să zideşti o punte peste prăpastia dintre interesele sale şi ale tale. Trebuie să-l ajuţi să se relaxeze şi să fie convins că meritul succesului îi revine.

Se poate totuşi ca oponentul tău să creadă că poate să ţi se ridice deasupra prin forţele proprii. Tu trebuie să-ţi sporeşti puterea de

1. NU REACŢIONA
2. DEZARMEAZĂ-ŢI OPONENTUL
3. SCHIMBĂ JOCUL
4. FĂ-L SĂ-I VINĂ GREU SĂ TE REFUZE

negociere şi s-o foloseşti pentru a-l aduce la masa tratativelor. Trebuie să-ţi desfăşori forţele de luptă fără a-ţi face din el un duşman care ţi se va opune încă şi mai mult. A cincea provocare este: **„fă-l să-i vină greu să te refuze".**

STRATEGIA PĂTRUNDERII FORŢATE

Această carte prezintă o strategie în cinci etape, care se ocupă de aceste provocări – strategia negocierii „cu forţa". Făcuţi succesiv, aceşti cinci paşi te învaţă să schimbi jocul de la o confruntare faţă în faţă la o rezolvare umăr la umăr a chestiunii. De vreme ce nici o metodă nu garantează succesul, strategia pătrunderii forţate vă va mări la maximum şansele de a obţine ceea ce doriţi, chiar şi în cele mai dificile situaţii.

Strategia rezolvării forţate este contraintuitivă: aceasta îţi va cere să faci exact contrariul a ceea ce vei face în mod natural într-o situaţie dificilă. Cînd oponentul tău refuză să colaboreze, sau te atacă, simţi că-ţi vine să-i răspunzi la fel. Dacă insistă pe poziţie, vrei să i-o respingi şi să ţi-o impui pe a ta. Dacă face presiuni, eşti tentat să-i opui acelaşi fel de presiuni. Dar încercînd să dărîmi rezistenţa oponentului tău, nu faci decît să o amplifici.

Esenţa strategiei pătrunderii forţate este acţiunea indirectă. Încearcă să-l încercuieşti din toate părţile. Decît să-l bombardezi cu o idee nouă din exterior, mai degrabă încurajează-l să o caute în interiorul fortăreţei sale. Decît să-i spui ce să facă, mai bine lasă-l pe el să hotărască. Decît să încerci să-i striveşti rezistenţa, mai bine ajută-l să şi-o înfrîngă singur. Pe scurt, negocierea „cu forţa" este arta de a-l face pe celălalt să gîndească aşa cum vrei tu.

Negocierea „cu forţa" se poate folosi pentru orice fel de oponent – un şef irascibil, un adolescent plin de temperament, un asociat rău intenţionat sau un client imposibil. Poate fi folosită de diplomaţi ce încearcă să împiedice un război, de avocaţi care se străduiesc să evite un proces costisitor sau de un soţ ori o soţie care doresc să-şi salveze căsnicia. Este o strategie cu multiplă folosinţă, una pe care oricine o poate folosi.

PASUL ÎNTÎI

NU REACȚIONA. JUDECĂ TOTUL CU SÎNGE RECE

„Dă-ți drumul la gură cînd ești furios și vei produce cel mai grozav discurs pe care o să-l regreți vreodată."

AMBROSE BIERCE

Dacă te uiți cu atenție la disputele ce au loc în preajma ta, vei observa nenumărate situații în care oamenii reacționează unul față de celălalt fără să se gîndească. Cele mai multe se desfășoară în felul următor:

SOȚUL (luînd problema în mîini): Iubito, trebuie să facem ceva cu casa asta. E așa o dezordine...

SOȚIA (luînd-o ca atac la persoană): Păi, tu nu miști un deget! Nici măcar ce ai promis nu faci! Ieri-seară...

SOȚUL (întrerupînd-o): Știu, știu. Numai că ...

SOȚIA (nu-l ascultă): ...ai spus că duci gunoiul. L-am dus eu azi-dimineață.

SOȚUL (încercînd o reabordare a problemei): Nu te enerva, dragă. Voiam doar să spun că amîndoi...

SOȚIA (nu-l ascultă): Și era rîndul tău să duci copiii la școală.

SOȚUL (revoltat): Ce naiba! Doar ți-am spus că aveam o întîlnire la prima oră.

SOȚIA (ridicînd vocea): Ooo..., deci timpul tău e mai prețios decît al meu, nu-i așa? Și eu am serviciu! M-am săturat pînă în gît să tot fiu pe locul doi.

SOȚUL (ridicînd vocea): Hai, mai scutește-mă! Cine plătește majoritatea chitanțelor, ia spune?

Nici interesul soțului de a avea o casă mai curată, nici al soției de a primi mai mult ajutor într-ale gospodăriei nu este satisfăcut în urma acestui schimb de amabilități. Însă asta nu-i împiedică pe nici unul dintre ei să găsească nod în papură celuilalt. Orice acțiune determină o reacție, reacția determină contrareacție și toate merg așa la nesfîrșit. Același șablon se repetă și atunci cînd e vorba despre parteneri de afaceri care se ceartă – cine să ia biroul de pe colț –, despre conflicte intervenite între sindicate și conducere asupra regulamentului de desfășurare a producției sau cînd grupări etnice își dispută anumite teritorii.

TREI REACȚII FIREȘTI

Oamenii sînt ca și motoarele cu reacție. Cel mai normal lucru atunci cînd ești confruntat cu situații dificile este să reacționezi impulsiv, să răspunzi fără să te gîndești. Există trei reacții obișnuite.

Să întorci lovitura

Cînd cineva te atacă, reacția ta instinctivă este să-l lovești și tu, să răspunzi cu lovitură pentru lovitură și să-l ataci cu propriile-i arme. Dacă se postează pe o poziție rigidă și extremistă, vei fi tentat să procedezi și tu la fel.

În unele situații, felul în care reacționezi îl poate convinge pe adversarul tău de faptul că amîndoi puteți juca același joc și îl va determina să se oprească. Dar cel mai adesea te va conduce la o confruntare inutilă și mai ales costisitoare. Vei încerca să găsești o justificare pentru comportamentul său irațional. Îți va zice: „Știi, mă gîndeam eu că ești în stare de așa ceva. Acum mi-ai confirmat-o!"

Continuarea poate fi o partidă de ţipete, un spectacol la care participă ambii protagonişti, un proces penal sau un război.

Să luăm exemplul unui specialist care vrea să introducă un nou sistem de informaţii în procesul de producţie al companiei sale. Pentru a-l putea utiliza, are nevoie de acordul tuturor filialelor din ţară. Toţi sînt de acord, cu excepţia directorului celei mai mari sucursale din Dallas, care-i spune: „Nu vreau să prosteşti tu oamenii care-mi sînt angajaţi. Lucrurile merg bine aici, atîta vreme cît eu le ţin sub control. Pot să mă descurc mai bine dacă lucrez după planurile mele". Frustrat, specialistul reacţionează ameninţîndu-l că va pune problema în faţa preşedintelui companiei, dar lucrul acesta îl înfurie şi mai rău pe directorul respectiv. Rezultatul: cererea specialistului prezentată preşedintelui este respinsă, pentru că acesta nu a fost capabil să colaboreze cu colegii lui. În plus, preşedintele refuză să se amestece între cei doi şi noul sistem informaţional lîncezeşte pe planşeta proiectantului.

Rareori o lovitură dată înapoi adversarului te va ajuta să-ţi promovezi interesele. Dimpotrivă, de cele mai multe ori duce la deteriorarea bunelor relaţii. Pe de altă parte, chiar dacă ai cîştiga bătălia, s-ar putea să pierzi războiul.

Întoarcerea loviturii prezintă totodată şi un risc, deoarece oamenii care practică acest sport sînt, de obicei, specialişti în domeniu. S-ar putea chiar să dorească, de fapt, să-i ataci. Pentru că astfel intri pe terenul lor şi atunci va trebui să joci după regulile impuse de ei.

Să te predai

Opusul ripostei violente este predarea fără condiţii. Adversarul tău te poate face să te simţi atît de stînjenit de negocierea respectivă, încît să preferi să cazi de acord cu el, numai ca să se termine odată. Te presează, sugerînd că tu eşti cel care blochează înţelegerea. Chiar vrei să fii tu cel responsabil pentru tergiversarea discuţiilor, pentru întreruperea discuţiilor, pentru întreruperea relaţiilor, pentru ratarea unei afaceri pe care o întîlneşti o dată în viaţă? N-ar fi totuşi mai bine să spui DA?

Mulţi dintre noi ne luăm angajamente numai pentru ca în dimineaţa următoare să ne trezim, să ne lovim peste frunte şi să exclamăm: „Cum am putut fi atît de prost? La ce m-am înhămat?" Mulţi dintre noi semnăm contracte cînd cumpărăm o maşină, de exemplu, fără să citim toate documentele. De ce? Pentru că cel care vinde ne stă pe cap, copiii aşteaptă cu nerăbdare să plecăm acasă, în maşina cea nouă, şi nouă ne este teamă să nu părem caraghioşi punînd întrebări despre contract – care, oricum, pare absolut imposibil de descifrat.

În mod normal, faptul că te predai fără prea multă luptă conduce la nelinişti ulterioare. Te simţi „păcălit". Ba, în plus, asta îl răsplăteşte pe adversarul tău pentru „comportament nepotrivit" iar pe tine te etichetează cu o reputaţie de „slab de înger", pe care el şi alţii ar putea-o folosi pentru a te exploata în viitor. Aşa cum faptul că te laşi înduplecat de crizele de furie ale unui copil va accentua şi mai mult predispoziţia lui spre isterie, tot astfel a ceda în faţa furiei cuiva nu face decît să încurajeze şi alte izbucniri pe viitor. Temperamentul îngrozitor al şefului sau clientului tău ar putea părea de necontrolat, însă orice temperament poate fi controlat. Probabil că el nu-şi va permite o criză de nervi în faţa şefului său.

Uneori sîntem impresionaţi şi cedăm în faţa unei persoane imposibile, iluzionîndu-ne că dacă mai cedăm numai de data aceasta – ultima – terminăm pentru totdeauna cu ea. Cu toate acestea, de prea multe ori asemenea oameni se reîntorc la noi cu scopul de a obţine şi alte concesii. Există o vorbă care spune că un împăciuitor este cineva care crede că dacă îi dai întruna unui tigru fleici de carne, în cele din urmă tigrul respectiv va deveni vegetarian.

S-o rupi cu el

A treia reacţie obişnuită este să întrerupi relaţiile cu o persoană sau o organizaţie dificilă. Dacă eşti însurat, ceri divorţul. Dacă este vorba de o slujbă, îţi dai demisia. Dacă eşti implicat într-o afacere riscantă, te retragi.

Cîteodată, a evita persoana sau situația respectivă este strategia cea mai potrivită. Altă dată este mai bine să sfîrşeşti o relație personală sau de afaceri dacă o continuare a ei înseamnă, de fapt, să profiți de celălalt sau să te implici în lupte sau certuri interminabile. Alteori eventualitatea unei încetări a colaborării îl va determina să reevalueze avantajele pe care i le aduce continuarea relației. În consecință, va reacționa mai rezonabil.

Însă prețul, atît financiar cît şi emoțional, al unei rupturi este adesea mare: un client în minus, o carieră ratată, o familie zdruncinată. Ruptura este în mod frecvent o reacție grăbită, pe care o vom regreta mai tîrziu. Toți cunoaştem pe cineva care a obținut un post pe undeva sau se implică într-o relație personală, apoi devine frustrat din cauza şefului sau a partenerului, după care îl părăseşte fără să-i dea nici o şansă. De cele mai multe ori un asemenea om interpretează greşit comportamentul celuilalt şi nu încearcă să se lămurească absolut deloc. Faptul că ai deja un tipar după care îți finalizezi orice relație înseamnă că nu vei ajunge niciodată nicăieri, pentru că o iei mereu de la capăt.

PERICOLELE IMPULSIVITĂȚII

Atunci cînd răspundem impulsiv, ne pierdem din vedere propriile interese. Să luăm, spre exemplu, reacția Pentagonului la criza din 1971–1981 cauzată de luarea de ostateci de către Iran. La scurt timp după ce s-a declanşat criza, un reporter l-a întrebat pe un purtător de cuvînt al Pentagonului: ce făcea practic armata ca să-i ajute pe ostateci? Purtătorul de cuvînt a răspuns că nu prea putea face mare lucru, fără a pune în pericol viețile ostatecilor americani. Pentagonul, a continuat el, lucra la elaborarea unor măsuri serioase, care urmau să fie aplicate **după** eliberarea ostatecilor. Dar el judeca greşit situația: de ce ar fi eliberat studenții iranieni ostatecii, atîta timp cît ei credeau că Statele Unite vor recurge la represalii curînd după aceea? Pentagonul a făcut cea mai elementară greşeală: confuzia dintre scopul negocierii şi dorința de răzbunare.

De fapt, de multe ori adversarul tău încearcă să te facă să reacționezi. În cazul unui atac, în primul rînd îți este afectată obiectivitatea, facultatea de care ai cea mai mare nevoie pentru a negocia cu succes.

Adversarul tău încearcă să te scoată de pe orbită şi să te împiedice să gîndeşti drept. Vrea să te momească întocmai ca pe un peşte, pentru ca să te poată ține sub control. În clipa în care reacționezi, eşti prins în cîrlig.

Bună parte din puterea adversarului tău se bazează pe capacitatea sa de a te face să răspunzi impulsiv. Te-ai întrebat vreodată cum poate un grup mic de terorişti din Orientul Mijlociu să atragă atenția întregii lumi şi să provoace nopți albe conducătorului celei mai puternice națiuni de pe fața pămîntului, pur şi simplu înhățînd un american de pe stradă? Cei care iau ostateci au prea puțină putere atunci cînd se bazează numai pe ei însuşi; puterea lor izvorăşte din reacțiile opiniei publice.

Chiar dacă un răspuns impulsiv nu conduce la o eroare grosolană din partea noastră, acesta provoacă un lanț continuu de acțiuni şi reacțiuni. Întreab-o pe soție de ce țipă la soțul ei şi-ți va răspunde: „Pentru că şi el țipă la mine". Întreabă-l pe soț şi el îți va da acelaşi răspuns: „Pentru că şi ea țipă la mine". Reacționînd, te implici contribuind la scandal. Exact aşa cum pentru un dans e nevoie de doi, şi pentru o neînțelegere e nevoie de doi.

JUDECĂ TOTUL CU SÎNGE RECE

Dacă partea proastă e că tu contribui la cercul vicios al acțiunii şi reacțiunii, partea cea bună e că ai puterea să rupi cercul în orice moment; poți să-l rupi dinspre partea ta. Cum? Nereacționînd. La lecțiile de fizică am învățat că „fiecărei acțiuni îi corespunde o reacțiune egală în intensitate şi de direcție opusă". Cu toate acestea, legea lui Newton se aplică lucrurilor, nu minților. Obiectele reacționează; un om cu judecată poate alege să nu o facă.

Povestirea lui O. Henry, **The Ransom of Red Chief** ne oferă un exemplu fictiv de lipsă a forței de reacțiune. Cînd fiul lor a fost răpit, părinții au hotărît să nu răspundă cererii răpitorilor. A trecut timpul și băiatul a devenit o povară pentru răpitori, încît aceștia s-au oferit să plătească ei părinților, numai să-și ia copilul înapoi. Povestirea ilustrează jocul psihologic legat de reacțiile oamenilor. Refuzînd să reacționeze, părinții au zădărnicit planurile răpitorilor.

Cînd te trezești față în față cu o situație dificilă, trebuie să te dai un pas înapoi, să te concentrezi și să privești totul în mod obiectiv. Imaginează-ți că negociezi cu cineva pe o scenă, apoi imaginează-ți că urci într-un balcon și de acolo arunci o privire generală asupra scenei. „Balconul" este o metaforă pentru atitudinea mentală numită detașare. De la balcon poți să evaluezi conflictul cu calm, aproape ca și cum ai fi o terță parte. Poți gîndi consecutiv pentru ambele părți în discuție și mai poți căuta o soluție reciproc avantajoasă pentru rezolvarea problemei.

În arta japoneză preistorică a duelului, învățăceii erau instruiți să se uite la adversar ca și cum acesta ar fi fost un munte îndepărtat. Musashi, cel mai valoros samurai, a numit această teorie „vederea îndepărtată a lucrurilor apropiate". Tot la fel este și privirea de la balcon.

A privi de la balcon înseamnă a te distanța de impulsurile și emoțiile tale firești. Să luăm spre exemplu cazul unei producătoare de film, Janet Jenkins, care tocmai încheia un contract de vînzare a unor programe în valoare de mai multe milioane de dolari cu reprezentantul unei rețele de televiziune prin cablu. La un moment dat, în timpul ultimei întîlniri cu negociatorul rețelei TV prin cablu, o persoană din conducerea acesteia pătrunde furtunos în încăpere. Atacă producția lui Janet și integritatea ei personală și cere schimbări importante în contract. Însă în loc să reacționeze, Janet își controlează emoțiile... „urcă în balconul echilibrului mental". Ea și-a dat seama că a se apăra pe sine sau a-l contraataca pe celălalt ar însemna să mai pună gaz pe foc și nu i-ar folosi deloc pentru încheierea afacerii. Așa că pur și simplu l-a ascultat pînă la capăt.

După ce acesta a terminat ce avea de spus și a părăsit sala, Janet s-a scuzat un minut motivînd că avea de dat un telefon. De fapt,

dorea să-și revină în urma atacului. Cînd s-a întors, negociatorul rețelei TV s-a uitat la ea și a întrebat-o: „Putem acum să reluăm discuția de unde am întrerupt-o?" Cu alte cuvinte, el spunea: „Nu pune la socoteală ce-a spus d-l de mai înainte. A fost cam înverșunat. Hai să ne întoarcem la afacerile noastre".

Dacă Janet ar fi reacționat, negocierea s-ar fi spulberat de bună seamă. Pentru că și-a păstrat calmul, ea a fost în stare să finalizeze afacerea. Trebuie să lași stresul la o parte, chiar înainte de a începe negocierea, ca să o pregătești.

De asemenea cîntărește bine orice nouă oportunitate ivită de-a lungul negocierii. Întotdeauna vei fi tentat să reacționezi impulsiv față de comportamentul dificil al adversarului tău. Dar trebuie să ai mereu în fața ochilor scopul pe care-l urmărești.

FII CU OCHII PE RĂSPLATĂ

Scopul unei negocieri nu este acela de a rămîne pe poziție, ci de a-ți atinge interesele. Distincția este fundamentală. Îndată ce ai perceput obiectiv situația, primul lucru pe care trebuie să-l faci este să stabilești care-ți sînt interesele.

Identifică-ți interesele

Atunci cînd te întrebi ce dorești, răspunsul, de obicei, este unul concret: „Vreau ca șeful meu să aprobe o mărire cu 12% a bugetului în secția mea". Aceasta este poziția ta, lucrurile concrete pe care le vrei: termenii și condițiile, leii și bănuții. În spatele poziției tale se află interesele pe care le ai. Interesele tale sînt motivațiile care te conduc la luarea acelei poziții: nevoile tale, dorințele, preocupările și temerile.

Ești interesat în obținerea unei măriri a bugetului din dorința de a cumpăra computere pentru a spori productivitatea în secția pe care o conduci. Nu-ți vei acoperi interesele doar prin simpla întrebare „de ce?" „De ce vreau asta? Ce problemă încerc să rezolv?"

Să ştii că negocierea este ca un drum cu două benzi de circulaţie. În mod normal, nu-ţi vei satisface propriile interese dacă nu le acoperi şi pe ale partenerului. De aceea este tot atît de important să înţelegi interesele lui ca şi pe ale tale. Împotrivirea şefului de a-ţi aproba mărirea bugetului poate intra în opoziţie cu interesul lui de a deveni preşedintele companiei, interes ce depinde, după cum crede el, de părerea consiliului de conducere despre competenţa sa.

Chiar dacă nu vei putea să ocupi poziţia dorită, ar fi totuşi posibil să-ţi satisfaci interesele. Este posibil să nu obţii mărirea cu 12% a bugetului, dar vei găsi o altă soluţie care să permită computerizarea secţiei, reuşind în acelaşi timp să faci şi o impresie bună despre şeful tău consiliului de conducere. N-ai putea să-ţi realizezi planul în etape, astfel încît să foloseşti o mărire de 6% în acest an, cu promisiunea că vei mai obţine 6% anul viitor după ce va fi ales noul preşedinte? Nu te-ar putea ajuta şeful tău să obţii asistenţă tehnică gratuită pentru a-ţi reduce costurile? Sau n-ar putea el obţine fonduri suplimentare dintr-o altă ramură a bugetului? După ce ţi-ai stabilit interesele, se mai pot ivi diverse alternative.

Nu considera propunerile tale ca pe nişte obiective rigide, ci ca pe nişte ilustraţii concrete ale celor mai potrivite soluţii pentru îndeplinirea intereselor tale. Recompensa va fi o înţelegere ca aceasta. Nu poţi fi sigur că celălalt va fi de acord cu ideea ta. Iar în timpul negocierii poţi afla noi detalii, ce îţi vor permite să propui o alternativă şi mai bună.

Identifică-ţi CMBAN-ul

Recompensa nu e numai un contract care îţi satisface interesele parţial; este un contract care trebuie să-ţi satisfacă interesele mai bine decît ai putea tu însuţi prin alternativa optimă propusă (CMBAN).

CMBAN-ul este „cea mai bună alternativă a negocierii", din punctul tău de vedere. Este soluţia ta cea mai bună care să-ţi satisfacă interesele **fără** acceptul celuilalt. Dacă negociezi cu un superior asupra unei promovări, atunci CMBAN-ul poate fi să-ţi găseşti o slujbă la altă firmă. Dacă negociezi cu copilul tău asupra unei camere aflată într-o dezordine cruntă, atunci CMBAN-ul poate fi să faci **tu** curăţenie

în cameră. În mod clar, se vor impune nişte preţuri de plătit faţă de tine sau relaţia voastră şi de aceea negociezi: pentru a găsi o soluţie mai bună, CMBAN-ul tău va fi etalonul pentru evaluarea oricărei posibile înţelegeri.

Ca să-ţi identifici CMBAN-ul, trebuie să iei în considerare trei feluri de alternative. Întîi: ce faci pentru a-ţi promova interesele? Alternativa ta „o las baltă, dacă nu..." ar putea fi cineva care să te susţină dacă eşti cumpărător, sau încă un client dacă eşti vînzător. Al doilea, ce-i poţi face efectiv adversarului ca să-l obligi să-ţi respecte interesele? Alternativa ta „cu implicare reciprocă" ar putea fi să declari grevă sau război. Al treilea, cum ai putea introduce o a treia persoană pentru a-ţi promova interesele? Alternativa ta – „terţa persoană" – poate fi aceea de a ajunge în faţa judecătorului sau a unui arbitru. După ce ai colectat o serie de posibilităţi, selecteaz-o pe cea mai bună.

Un CMBAN eficient nu-l găseşti de-a gata; trebuie să lucrezi mult la el. Dacă CMBAN-ul tău nu e foarte puternic, este bine să-l îmbunătăţeşti. De exemplu, nu e suficient să-ţi identifici CMBAN-ul ca un alt post vacant în cadrul aceleiaşi instituţii. Străduieşte-te să obţii o ofertă avantajoasă. Dacă îţi vinzi casa, nu înceta să faci public anunţul numai pentru că cineva e deja interesat s-o cumpere; încearcă să stîrneşti interesul **şi altui** potenţial cumpărător.

CMBAN-ul este cheia puterii de negociere. Forţa ta se bazează mai puţin pe faptul că eşti mai mare, mai puternic, mai cu experienţă sau mai bogat decît adversarul tău, cît pe aceea că CMBAN-ul tău poate fi mai bun.

Cu cît oferta de serviciu pe care ai obţinut-o e mai avantajoasă, cu atît ai mai multe şanse să obţii o promovare nesperată, mai ales dacă superiorul tău nu are pe altcineva în minte pentru slujba ta. Dacă ai o alternativă mai de durată iar adversarul tău nu are, atunci **tu** înclini balanţa cum doreşti. Cu cît e mai bun CMBAN-ul tău, cu atît deţii mai multă putere.

Păstrează-ţi CMBAN-ul în buzunarul de la piept. Cînd eşti atacat mai cu forţă şi începi să intri în panică, atunci poţi să-l pipăi liniştit şi să-ţi spui: „Nu-i nici o problemă dacă dau de bucluc".

Hotărăşte-te dacă e cazul să negociezi

Acum, după ce-ţi cunoşti interesele şi ţi-ai stabilit CMBAN-ul, ar trebui să te gîndeşti dacă e necesar să negociezi. Te-ai întrebat vreodată de ce unii oameni tot încearcă să negocieze cu cîte un şef abuziv mult timp după ce ar fi trebuit să-şi părăsească slujba de bunăvoie? Obişnuinţa, vinovăţia, autoînvinuirea şi teama pot juca un rol în asta, dar adesea angajatul n-a reuşit să-şi identifice sau şi-a pierdut din vedere cea mai bună alternativă.

Probabil CMBAN-ul tău este mai bun decît orice înţelegere la care vei ajunge cu adversarul. Adu-ţi aminte, însă, că procesul de negociere în sine te va costa ceva. Probabil o grămadă de timp şi efort, pe parcursul cărora celelalte alternative ale tale se pot risipi în van. De aceea, decizia ta de a începe tratativele trebuie să fie una gîndită îndelung.

Nu uita că e uşor să supraestimezi valoarea CMBAN-ului tău. Mulţi agenţi economici, ascultînd de sfaturile unor avocaţi mult prea încrezători, au evitat negocierea, optînd pentru un proces care i-a dus ulterior pe panta ruinării financiare. În orice proces penal, grevă sau război, una dintre părţile implicate – şi adesea amîndouă – descoperă că CMBAN-ul său nu era aşa de bun cum părea să fie. Dacă ştii dinainte că alternativa ta nu este atrăgătoare pentru celălalt, asta trebuie să te determine să faci eforturi susţinute pentru a ajunge să cădeţi de acord.

Concentrează-te asupra scopului

Prin urmare, răsplata este o înţelegere care îţi satisface interesele, cu siguranţă mai bine decît ar fi putut-o face CMBAN-ul. De asemenea, aceasta trebuie să satisfacă interesele adversarului în mod acceptabil. Odată ce ţi-ai făcut o idee despre cum arată răsplata, preocuparea ta este să te concentrezi pentru a o obţine. Asta nu-i prea uşor. Cînd eşti furios şi gata de apărare, îţi vine şi să loveşti. Cînd eşti frustrat sau ţi-e teamă, îţi vine să o iei la sănătoasa. Cum poţi să-ţi ţii sub control pornirile naturale?

RECUNOAŞTE JOCUL

De cele mai multe ori nici măcar nu-ţi dai seama că reacţionezi pentru că eşti prea prins de situaţie. Prima cerinţă, prin urmare, este să recunoşti tactica. În mitologia antică, spunînd pe nume unui duh rău, îl alungai. Deci la fel e şi cu tacticile mîrşave: spune-le pe nume şi vei rupe puterea vrăjii.

Trei feluri de tactici

Există zeci de tactici, însă toate pot fi grupate în trei categorii, în funcţie de capacitatea lor de a fi obstructive, ofensive sau de inducere în eroare.

ZIDURI DE PIATRĂ. Tactica „zidului de piatră" înseamnă refuzul de a se clinti. Adversarul încearcă să te convingă că e inflexibil şi că nu ai altă soluţie decît s-o accepţi pe-a lui. Inflexibilitatea poate lua forma unui **fait accompli:** „Ce s-a făcut e bun făcut şi nu mai poate fi schimbat". Sau o recurgere la politica internă a unei întreprinderi: „Nu pot face nimic. Acesta este regulamentul intern al instituţiei". Sau o referire la o promisiune anterioară: „Le-am spus membrilor noştri că mai bine demisionez din funcţia de lider de sindicat decît să accept o mărire mai mică de 8%". S-ar putea ca adversarul tău să se angajeze în tergiversări şi întîrzieri fără sfîrşit: „Te mai căutăm noi". Sau ar putea să-ţi lase un ultim avertisment: „Acceptă sau nu! Te priveşte". Orice altă sugestie din partea ta se va lovi de refuzul lui categoric.

ATACURI. Atacurile sînt presiuni menite a intimida şi a te face să te simţi atît de strîmtorat, încît într-un tîrziu să cazi de acord cu pretenţiile adversarului. Probabil cea mai obişnuită formă de atac este ameninţarea cu urmări crunte în cazul în care nu-i accepţi poziţia: „Fă-o, că dacă nu...!" Adversarul tău ar putea să-ţi atace propunerea („Ceea ce sugerezi tu sînt lucruri irealizabile!") şi credibilitatea („Nu faci de multă vreme slujba asta, nu-i aşa?"), sau statutul şi autoritatea („Noi vrem să vorbim cu cel care este cu adevărat în măsură să ia o hotărîre"). Cineva care e gata să te atace, nu se va sfii să

insulte, să împroaşte cu noroi şi să terorizeze pînă cînd obţine ceea ce doreşte.

CAPCANE. Şmecheriile sînt tactici folosite cu scopul de a te trage pe sfoară în aşa fel, încît să cedezi. Ele se bazează pe avantajul că tu lucrezi cu bună credinţă şi spui numai adevărul. Un anume soi de şmecherii este manipularea informaţiilor: folosirea datelor false, trucate sau confuze. Un altul e situaţia lipsei de autoritate, în care adversarul te convinge că **el** are autoritatea de a decide în legătură cu situaţia respectivă, numai ca la urmă să te informeze, după ce ai cedat, că, de fapt, un altul va hotărî. Al treilea este „o pretenţie în plus", cererea făcută în chiar ultimul moment, după ce adversarul te-a convins că deja căzuseră-ţi la înţelegere.

Recunoaşte tactica

Soluţia prin care poţi neutraliza efectele unei tactici folosite împotriva ta, este să o recunoşti. Dacă recunoşti tactica oponentului ca fiind un „zid de piatră", atunci este puţin probabil ca adversarul să fie inflexibil. Dacă recunoşti un atac, e puţin probabil că vei cădea pradă fricii şi neliniştii. Dacă recunoşti o capcană, nu vei fi copleşit de deznădejde.

Să luăm un exemplu: domnul şi doamna Albin tocmai şi-au vîndut casa – sau, cel puţin asta e ceea ce cred ei că au făcut, de vreme ce îşi strîng lucrurile ca să se mute. Apoi apare cumpărătorul, domnul Maloney, cerînd să amîne definitivarea hîrtiilor cu 4 luni, pentru că el n-a reuşit să-şi vîndă propria casă. Dar totodată refuză să-i compenseze pe domnul şi doamna Albin pentru întîrziere. La rîndul lor, aceştia îi comunică hotărîrea de a căuta un alt cumpărător. Domnul Maloney le răspunde: „Ştiţi, sînteţi norocoşi că aveţi de a face cu unul ca mine. Cunosc persoane care v-ar intenta proces ca să vă împiedice să vindeţi altcuiva. Proprietatea voastră poate fi sechestrată de instanţă timp de mai mulţi ani. Dar fiind prieteni de pe-acuma, sînt sigur că vom evita toate astea.

Pleacă domnul Maloney şi soţul răsuflă uşurat, spunîndu-i soţiei: „Doamne, mulţam că nu ne dă în judecată. Nu ne-am mai fi putut

muta din casa asta pînă cine ştie cînd. Poate că ar trebui să-l răsplătim în vreun fel". La care soţia îi răspunde: „Dragule, tocmai ai fost ameninţat pe faţă şi nici măcar nu ţi-ai dat seama. El **este** genul care te poate da în judecată; în consecinţă, ne vom purta cu el după cum merită".

Reacţia lui Albin la tactica domnului Maloney a fost frica, aşa cum se şi aştepta, de altfel, cel din urmă. Spre deosebire de soţul ei, doamna Albin şi-a controlat reacţiile, reuşind, prin urmare, să recunoască strategia d-lui Maloney.

Multe din trucurile menite să te deruteze se bazează pe faptul că tu nu-ţi dai seama ce urmăreşte cu adevărat partenerul tău. Imaginează-ţi că clientul tău îţi spune că lui afacerea i se pare extraordinară, dar partenerul său nu-i va permite să semneze contractul dacă nu se mai aduc cîteva modificări substanţiale. Dacă nu-ţi dai seama că-l foloseşte de fapt pe partenerul său în chip de „zmeul cel rău", vei accepta cu naivitate schimbările fără să opui rezistenţă. Dacă-i recunoşti tactica, însă, te pui automat în gardă.

Strategiile cele mai greu de recunoscut sînt minciunile. Adversarul tău face tot ce poate ca să te convingă că îţi spune adevărul atunci cînd te minte. Trebuie să fii atent la nepotriviri între cuvintele sale, pe de-o parte, şi la ceea ce ţi-a spus mai devreme sau la ceea ce a făcut, la expresia feţei, gesturi şi tonul vocii, pe de alta. Chiar dacă un mincinos îşi selectează cuvintele cu uşurinţă, el nu-şi va putea controla în aceeaşi măsură nervozitatea care-i modifică timbrul vocii. Şi nu-şi poate controla permanent nici expresia feţei: zîmbetul, spre exemplu, poate deveni prefăcut. Aminteşte-ţi totuşi că nervozitatea lui poate proveni şi din alte cauze şi că un singur indiciu nu e suficient. Ai nevoie de mai multe dovezi.

A fi atent cu tacticile celuilalt înseamnă a fi doar în alertă, iar nu suspicios peste măsură. Cîteodată s-ar putea să fi înţeles greşit comportamentul celuilalt. Una dintre cele mai des evocate figuri politice este aceea a premierului sovietic Nikita Hruşciov bătînd cu piciorul în podium în timp ce ţinea un discurs la Naţiunile Unite, în 1960. Toată lumea a interpretat ieşirea sa ca o tactică menită să intimideze Occidentul; un om care bate acum din picioare ar putea folosi armele nucleare în momentul următor! Treizeci de ani mai

tîrziu, fiul lui Hruşciov, Serghei a explicat cum că tatăl său avea atunci cu totul altceva în minte. Hruşciov care fusese plecat de puţine ori în afara Uniunii Sovietice, auzise că oamenilor din Occident le plac dezbaterile politice pasionate. Aşa că a oferit ascultătorilor săi ceea ce credea el că aşteaptă: a bătut din picior ca să nu-i dezamăgească. Atunci cînd publicul a fost şocat, cel mai şocat dintre toţi a fost Hruşciov însuşi. El tocmai încercase să le prezinte ceva pe măsura lor. Ceea ce mai tîrziu a devenit imaginea unui rus absurd, era în realitate rezultatul unei neînţelegeri provenite din intersectarea a două culturi diferite.

Înarmează-te deci cu radarul, nu cu armura. Ţine minte atunci cînd detectezi o posibilă capcană sau un atac subtil. Fă-le inofensive spunîndu-le pe nume şi păstrează-le în atenţie ca pe ceva posibil, nu sigur. Caută şi alte evidenţe; nu uita că oamenii dificili rareori se limitează la o singură tactică.

Cunoaşte-ţi punctele slabe

Pentru a neutraliza efectele tacticilor folosite de adversar, trebuie să înţelegi bine nu numai ce face el, dar şi ceea ce simţi tu.

Primul indiciu referitor la reacţiile tale apare, în mod normal, din partea corpului tău. Ţi se strînge stomacul. Inima îţi bate cu putere. Ţi se înroşeşte faţa. Îţi transpiră palmele. Acestea toate sînt răspunsuri fizice, care te atenţionează că ceva nu merge bine şi că îţi risipeşti energia în timpul negocierii. Eşti avertizat astfel că trebuie să te calmezi şi să judeci totul cu sînge rece.

Fiecare dintre noi avem slăbiciuni interioare sau puncte sensibile. Unii sîntem afectaţi puternic chiar şi de critici neînsemnate sau vedem roşu în faţa ochilor atunci cînd cineva face glume pe seama noastră. Alţii nu pot suporta să fie contrazişi. Alţii cedează uşor pentru că se simt vinovaţi, pentru că se tem că nu vor fi priviţi cu simpatie, sau pentru că nu vor să se dea în spectacol.

Cunoscîndu-ţi bine slăbiciunile, poţi să realizezi cu uşurinţă dacă adversarul tău profită de ele. Pe de altă parte, doar cunoscîndu-ţi slăbiciunile vei putea să-ţi controlezi reacţiile naturale. Dacă nu suporţi să ţi se spună că eşti împrăştiat, şi **ştii** că nu suporţi, atunci e bine

să fii pregătit pentru situaţia în care cineva ar face-o. Cînd cineva îţi spune că eşti haotic, poţi pur şi simplu să tratezi cu indiferenţă afirmaţia respectivă.

Trăim şi muncim într-un mediu în care competitivitatea e la loc de frunte. Aşa că aşteaptă-te la atacuri verbale şi nu le pune la suflet. Aminteşte-ţi că cel ce te acuză speră să scape de mînia ta, de teama şi de sentimentul de vinovăţie. El doreşte să-ţi ieşi de sub control, ca să nu poţi discuta eficient. Pe vremea cînd eram copii am învăţat să spunem unui prieten de joacă atunci cînd ne jignea: „Un băţ sau o piatră îmi pot frînge oasele, dar cuvintele niciodată". Este o lecţie simplă, pe care ne-ar prinde bine s-o mai repetăm şi cînd creştem mari.

Atunci cînd eşti atacat, priveşte-ţi adversarul ca pe cineva care nu e în stare de altceva mai bun. Gîndeşte-te la exemplul unei femei al cărei superior obişnuia să o jignească în faţa colegilor ei: „Mă gîndeam tot timpul la el, îmi stăruia în minte chiar şi acasă, mă înnebunea şi, prin urmare, eu îmi înnebuneam familia... Dar apoi am hotărît că n-avea nici un drept asupra vieţii mele. Am privit detaşat şi mi-am spus: «Săracul de el, aşa ştie el să se comporte»". Indiferent ce făcea el de acum înainte, ea nu mai reacţiona: „A observat că nu mă mai poate atinge şi atacurile sale răutăcioase au început să se rărească".

REZERVĂ-ŢI TIMP DE GÎNDIRE

Odată ce ai recunoscut tactica adversarului şi ţi-ai înfrînat impulsul de a reacţiona imediat, următorul pas este să-ţi rezervi timp ca să te gîndeşti – timp să judeci totul cu sînge rece.

Ia o pauză şi nu spune nimic

Cel mai simplu mod de a economisi timp chiar în mijlocul unei negocieri este acela de a face o pauză, fără să spui nici un cuvînt. Nu-ţi ajută la nimic să răspunzi cînd eşti furios sau frustrat.

În asemenea momente judecata ta nu poate fi rațională. Nu este o simplă constatare psihologică; este urmarea unor modificări biochimice survenite în organism datorate furiei și stresului. Dacă îți permiți o pauză doar de cîteva secunde, ca asemenea modificări să revină la normal, vei reuși să vezi situația mult mai obiectiv. Îngăduie-ți o pauză înțeleaptă înainte să răspunzi. Așa cum afirma Thomas Jefferson odată: „Cînd ești supărat numără pînă la zece înainte să răspunzi; dacă ești foarte supărat, numără pînă la o sută".

O pauză de cîteva secunde îți va da posibilitatea nu numai să te calmezi și să privești situația obiectiv, ci îi va permite și adversarului tău să se liniștească. Nespunînd nimic, nu-i oferi nici o informație pe care s-o întoarcă împotriva ta. Liniștea ta ar putea să-l neliniștească puțin pe el. Sarcina de a reînnoda conversația se mută asupra lui. Neștiind sigur ce gîndești, el ar putea răspunde rezonabil. Unele dintre cele mai avantajoase negocieri se aranjează astfel fără să vorbești aproape deloc.

Să presupunem însă că adversarul tău continuă să se înfurie. Un regizor de film, de exemplu, avea un șef care își făcuse obiceiul de a izbucni în legătură cu orice nimicuri. Regizorul îi spune unui prieten că îi vine uneori să îl pocnească pe acest șef. Prietenul îl sfătuiește: „Gîndește-te altfel. El strigă la tine pentru că asta îi face lui bine. Data viitoare cînd țipă, fă ce-ți spun. Întinde-te pe spate în fotoliu, încrucișează-ți mîinile și lasă zgomotul să treacă pe deasupra ta. Spune-ți că îi face bine să îl lași să se descarce". Regizorul a recunoscut mai tîrziu că ideea primită a făcut minuni.

Aceeași strategie este folosită pentru aplanarea conflictelor verbale care izbucnesc adesea în negocierile contractelor de muncă. Într-o anume circumstanță, ambele părți au căzut de acord „să se înfurie pe rînd, nu deodată". Atunci partea opusă era obligată să nu reacționeze. Pentru că dacă ar fi făcut-o, asta ar fi însemnat automat că membrii ei admiteau faptul că sînt slabi și nu se pot controla. Regula este de a rupe cercul vicios al acțiunii și reacțiunii.

Desigur, nu-ți poți ignora sentimentele și nici nu e nevoie să o faci. Trebuie numai să deconectezi mecanismul automat dintre emoție și acțiune. Vei simți furie, frustrare sau teamă – poți chiar să te

imaginezi atacîndu-l pe celălalt, însă nu-ți canaliza sentimentele și impulsurile spre acțiune. Anihilează-ți impulsurile; controlează-ți comportamentul. S-ar putea să ți se pară că tensiunea durează de ceasuri, cînd de fapt au trecut numai cîteva secunde. Nu-ți va fi ușor dacă partenerul tău țipă la tine sau refuză să colaboreze; totuși, pentru reușita negocierii este obligatoriu să te stăpînești. Urmează dictonul biblic: „Fii repede la ascultare, încet la vorbire și încet la mînie".

„Derulează caseta"

Poți să faci o pauză mai lungă. Ca să economisești mai mult timp pentru a gîndi, încearcă să dai „caseta" de la început. Încetinește conversația, întorcîndu-o undeva înapoi în timp. Spune-i partenerului tău: „Dă-mi voie, te rog, să verific dacă am înțeles bine ce am vorbit pînă acum". Reia discuția voastră de la punctul respectiv.

Să presupunem că tocmai ai încheiat o vînzare și acum te ocupi de contract împreună cu clientul. „Cred că am încheiat o afacere grozavă", zice el „și sînt gata să semnez chiar acum dacă te ocupi tu de livrare pe gratis, desigur. Ce spui? Batem palma?"

Cumpărătorul îți întinde mîna.

Dacă vei cădea în cursă răspunzînd sau da sau nu, este aproape sigur că ai luat o hotărîre greșită. Ca să ai timp suficient pentru a chibzui, derulează caseta. Uită-te în ochii cumpărătorului și spune-i: „Stai puțin, Larry. Nu sînt sigur că te-am înțeles. Haide să ne oprim puțin și să ne amintim ce am discutat pînă acum. Am început tratativele în urmă cu trei luni, în martie, nu-i așa?" „Așa cred", spune Larry. „La început am stabilit că transportul îl discutăm separat, nu în cadrul afacerii în sine." „Da, dar m-am răzgîndit în privința asta." „Larry, corectează-mă dacă greșesc, dar n-am încheiat noi înțelegerea definitivă asupra tuturor clauzelor încă de alaltăieri?"

Orice îți răspunde Larry la această întrebare, tu rămîi imun și nu mai reacționezi la provocarea sa de acum cîteva minute. Nu ai căzut în cursă. De fapt, acum l-ai făcut tu pe Larry să treacă de la ofensivă la defensivă.

Tactici precum cea a lui Larry seamănă cu acelea ale unui iluzionist; sînt atît de rapide, încît de cele mai multe ori nu observi prestidigitația. Derulînd caseta, proces ce presupune întreruperea discuției și reluarea cu viteză scăzută, îți rezervi timp pentru a descoperi capcana și a-i neutraliza impactul.

Dacă partenerul tău de discuție te supraîncarcă cu informații, în speranța că vei trece cu vederea vreun inconvenient ascuns în propunerea sa, nu-ți fie teamă să-i spui: „Mi-ai dat prea multe informații pentru a le putea analiza atît de repede. Hai să reluăm". Sau: „Vreau să-mi spui încă o dată cum funcționează diferitele elemente ale planului tău. Îmi scapă cîteva detalii". Cerîndu-i să-ți facă o prezentare mai detaliată, vei putea detecta cu mai multă ușurință fisurile raționamentului său.

Un mod simplu de încetinire a negocierii constă în luarea de notițe în timpul discuției. Faptul că notezi ce spune partenerul tău îți oferă o scuză plauzibilă: „Iartă-mă, asta mi-a scăpat. Poți să repeți, te rog?" Luarea de notițe nu numai că îți rezervă timp să te gîndești, ci demonstrează că iei în serios tot ce spune celălalt.

Unii se tem să nu pară caraghioși dacă spun „Nu cred că te pot urmări". Dar în mod ironic, ei sînt cei mai predispuși la a fi păcăliți, pentru că nu pun întrebările pe care ar trebui să le pună. Negociatorii de mare clasă știu că a părea puțin obtuz poate fi un avantaj într-o tranzacție. Asta îți permite să încetinești ritmul discuției. Nu e cazul să faci pe prostul. Pur și simplu cere informații mai clare: „Mă tem că nu înțeleg de ce ai așteptat pînă acum ca să-mi ceri să mai scad din preț".

Dacă nu te poți gîndi la absolut nimic pentru a spune ceva, poți să te întorci cu ușurință la fraza tipică: „Lămurește-mă ce vrei să-mi spui".

Luați niște „time-out"-uri

Dacă ai nevoie de mai mult timp pentru a te gîndi, ar trebui să întrerupi discuțiile pentru a lua o pauză. Prea multe negocieri continuă la nesfîrșit, în timp ce fiecare dintre părți răspunde la provocările celeilalte. Un „time-out" dă posibilitatea fiecăruia

din voi să se liniștească și să judece totul cu sînge rece. Negocierile au mai mult succes dacă sînt întrerupte din cînd în cînd de cîte un „time-out".

S-ar putea să-ți fie teamă că, cerînd o pauză, dorința ta va fi interpretată ca semn de șovăire sau slăbiciune, ca și cum n-ai putea suporta căldura. Soluția este să găsești o scuză cît mai naturală. O scuză foarte simplă, poate fi: „Discutăm de ceva vreme deja. Înainte să continuăm, permiteți-mi să vă ofer repede o cafea". Sau: „Asta e o întrebare bună. Permiteți-mi să mă informez și vă răspund imediat". Iată o scuză foarte obișnuită.

Una dintre cele mai bune scuze este să ceri permisiunea de a te sfătui cu asociații tăi. S-ar putea să te îngrijoreze faptul că pari cam conspirativ, dar dorința de a te sfătui cu ai tăi este perfect normală; partenerul tău de discuție tocmai ți-a oferit niște informații noi sau ți-a făcut o altă propunere, deci e necesar să o supui dezbaterilor.

Dacă îți cumperi o mașină, spune-i vînzătorului care te zorește: „Soția mea și cu mine vrem să ne mai gîndim puțin în legătură cu hotărîrea pe care o luăm. Mergem să ne plimbăm și peste o jumătate de oră ne întoarcem". Dacă ești singur cînd negociezi, sfătuiește-te la telefon cu șeful tău, sau cu un prieten.

Dacă nu poți părăsi încăperea, încearcă să obții pauza necesară distrăgînd atenția de la discuție printr-o glumă sau o povestire. Un lider de sindicat poartă în buzunar fotografii din ieșirile sale la pescuit, pe care le împrăștie pe masă cînd situația devine prea tensionată. Toți participanții la discuții încep să povestească despre peripețiile lor pescărești. Cînd reîncep negocierile, tensiunile s-au risipit.

O altă soluție pentru a obține un „time-out" în timpul negocierii este să aduci cu tine un partener de negociere. În acest fel vă puteți împărți sarcinile: în timp ce unul vorbește, celălalt analizează situația, concentrîndu-se asupra scopului urmărit. Negociatorii din cadrul poliției, care au de-a face zilnic cu teroriști și luări de ostateci, își aleg în mod normal un partener care le oferă permanent o imagine neeronată și realistă asupra stării de lucruri, îi ajută să reacționeze și îi înlocuiesc atunci cînd sînt obosiți.

Nu lua decizii importante într-o clipă

Atunci cînd te afli în prezența adversarului intri automat sub presiunea psihologică de a fi de acord cu el. Un principiu simplu te poate feri de rele: nu lua niciodată o hotărîre importantă într-o clipă. Analizează mai întîi temeinic situația și hotărăște numai după aceea.

Cînd adversarul tău îți întinde un contract și-ți cere să-l semnezi imediat, spune-i: „Avocatul meu insistă să verifice totul temeinic. Știi doar cum sînt avocații." Sau întrebă-l: „Ți-ai irosit o grămadă de timp și muncă pentru elaborarea lui, nu-i așa?" Cînd dă din cap aprobator, continuă: „În cazul acesta ar fi nedrept pentru tine să nu-l studiez cu atenție, înainte de a-ți răspunde". Împătură documentul și așază-l de-o parte, spunînd: „Te caut eu mîine".

Deși în general este bine să te gîndești mai mult atunci cînd ai de luat o decizie, lucrul acesta nu este posibil întotdeauna. Dacă ți se cere un răspuns imediat, spune-i adversarului tău: „Nu vreau să amîn prea mult lucrurile. Dă-mi voie să dau un telefon urgent la birou și mă întorc imediat. Dacă nu te superi, am să sun chiar acum". Chiar dacă ai timp să ieși afară pe coridor numai pentru un moment, e bine și așa.

Acum că ai ieșit de la masa tratativelor, presiunea psihologică scade. Nu ți se mai pare atît de urgent să iei o decizie. Dacă ai scăpat de tentația unei reacții inițiale, poți să te gîndești acum la decizia ta în mod obiectiv, judecînd la rece. Nu te grăbi fără rost. Dacă adversarul tău îți fixează un termen limită, nu ezita să-i verifici seriozitatea suspendînd întîlnirea. Dacă a vorbit serios în legătură cu termenul limită, îți va aduce la cunoștință. Nu uita că pentru a încheia înțelegerea e nevoie de acordul tău. Cel mai periculos dușman pe care îl ai este pripeala; numai **tu** îți poți permite să faci concesii, pe care le vei regreta mai tîrziu.

NU TE ENERVA, NU TE RĂZBUNA, PUNE-TE PE TREABĂ

Pe scurt, lucrul cel mai firesc pe care-l ai de făcut cînd ești pus în fața unei persoane sau a unei situații dificile, este să reacționezi. Însă aceasta este totodată și cea mai mare greșeală pe care o poți face.

Primul lucru pe care trebuie să-l cunoști – cînd ai de-a face cu o persoană dificilă – este să nu judeci comportamentul ei, ci să ți-l controlezi pe al tău. Anihilează-ți reacțiile firești, cunoscîndu-le consecințele. Apoi rezervă-ți timp să gîndești. Păstrează-ți ochii ațintiți asupra scopului urmărit: un contract care să-ți satisfacă interesele, desigur mult mai bine decît ar face-o alternativa ta optimă. În loc să te enervezi sau să te răzbuni, concentrează-te să obții ceea ce dorești. Cam asta înseamnă să judeci situația cu sînge rece.

AL DOILEA PAS

DEZARMEAZĂ-L: TRECI DE PARTEA LUI

„Rareori este indicat să te lupți pe față cu prejudecățile și cu pasiunile. În schimb, cel mai bine e să te faci că ești de partea lor pentru a strînge forțe ca să le înfrîngi. Oricine trebuie să știe cum să vîslească împotriva furtunii și să nu se lase dus de curenți, pînă cînd dă de un vînt prielnic care să-l ducă în direcția dorită."

FORTUNE DE FELICE, 1778

O echipă de specialiști din cadrul societății AT & T negocia pentru a vinde Companiei Boeing un nou sistem de comunicații, evaluat la 150 milioane dolari. Echipa de specialiști punea foarte mult accentul pe calitatea serviciilor oferite, pe răspunsul prompt al companiei la orice problemă ivită și pe viteza efectuării reparațiilor.

Avînd în vedere toate acestea, reprezentantul Companiei Boeing a spus: „Bine. Acum așterneți fiecare dintre promisiunile voastre în scris. Și vrem garanții că, dacă sistemul de comunicații nu va fi în stare de funcționare la timpul stabilit, veți plăti despăgubiri". „Facem tot ce putem", a răspuns șeful echipei de la AT & T, „însă nu putem fi noi responsabili pentru toate lucrurile care nu merg așa cum trebuie. Poate trăzni...". „Ne credeți tîmpiți!", l-a întrerupt negociatorul de la Boeing, înfuriat. „La început ne împuiați capul cu serviciile voastre – acum nu sînteți în stare să vă asumați responsabilitatea pentru ceea ce ați promis." „Dar nu e adevărat!" a protestat șeful echipei care vindea, uimit de întorsătura pe care o lua discuția. „Lăsați-mă să vă explic!"...

Însă negociatorul Companiei Boeing a refuzat să asculte. „Nu sînteți serioși, s-a plîns el. Nu putem face afaceri cu voi."

Reprezentantul societății AT & T a mai făcut un ultim efort: „Dar haideți să mai discutăm. Poate că ne putem angaja să punem o parte din cerințele dumneavoastră în scris". Totuși reprezentantul Companiei Boeing se hotărîse deja. El și echipa sa au părăsit sala.

Ce se întîmplase? Cînd AT & T a refuzat să accepte cererile celor de la Boeing, negociatorul companiei s-a înfuriat și a trecut la atac. Reprezentantul lui AT & T s-a apărat, însă aceasta l-a stîrnit și mai tare pe cumpărător. Cînd reprezentantul celor ce vindeau a încercat să se explice, cumpărătorul n-a mai vrut să asculte. Se părea că nu se mai putea face nimic.

Greșeala, frecventă de altfel, este că s-a încercat o discuție decentă cu cineva care nu era receptiv la așa ceva. În asemenea situații, ori vei vorbi cu pereții ori vei fi interpretat greșit. Înainte să discuți problema, trebuie să-ți dezarmezi adversarul. Faptul că ai analizat obiectiv situația ți-a dat posibilitatea să-ți restabilești echilibrul. Acum trebuie să-l ajuți și pe adversarul tău să și-l restabilească. Similar negociatorului Companiei Boeing, adversarul tău poate fi neîncrezător, furios, sau se poate simți amenințat. Fiind convins că el are dreptate și nu tu, s-ar putea să nu vrea să te asculte. Să-l dezarmezi înseamnă să-i risipești sentimentele ostile. Înseamnă să-l faci să asculte punctul tău de vedere. Înseamnă să-i cucerești o parte din respect. Nu i nevoie să te placă neapărat. Dar trebuie să te ia în serios și să te trateze ca pe o ființă umană.

Secretul dezarmării este surpriza. Pentru a-l dezarma pe oponentul tău trebuie să faci exact invers decît se așteaptă el. Dacă refuză să colaboreze, se așteaptă să faci presiuni asupra lui; dacă te atacă, se așteaptă să-i opui rezistență. Așa că nu fă presiuni, nu-i opune rezistență. Fă exact pe dos: treci de partea lui. Ascultă-l, încearcă să-i înțelegi punctul de vedere și fii de acord ori de cîte ori ai ocazia. Probabil că ultimul lucru pe care l-ai face atunci cînd întîlnești o persoană dificilă este să treci de partea ei. Cînd adversarul tău se face că nu te aude, în mod normal îți vine și ție să faci la fel. Cînd refuză să îți accepte punctul de vedere, nici tu nu dorești să i-l accepți

pe-al lui. Cînd nu e de acord cu nimic din ce-i spui, s-ar putea să-ți fie greu să aprobi orice ți-ar spune. Reacția de genul „ochi pentru ochi și dinte pentru dinte" este rețeta sigură a ajungerii în impas.

Ca să înfrîngi rezistența adversarului, trebuie să redirecționezi acțiunile sale. Dacă vrei să te asculte, ascultă-l tu primul. Dacă vrei să-ți înțeleagă punctul de vedere, înțelege-i-l tu primul. Ca să-l faci să cadă de acord cu tine, începe prin a fi tu de acord cu el ori de cîte ori este posibil.

ASCULTĂ CU ATENȚIE

Prea adesea negocierile au loc după cum urmează: A își expune pentru început poziția. B este atît de concentrat asupra a ceea ce va spune, încît nu prea ascultă. Cînd vine rîndul lui B să-și expună poziția, A se gîndește: „El n-a răspuns în nici un fel la ce am zis eu. Probabil că nu m-a auzit. Ar fi mai bine să repet". Apoi B consideră și el că n-a fost ascultat cum se cuvine, așa că-și repetă discursul inițial. Și o țin tot așa, de parcă ar fi surzi amîndoi. „Totul s-a mai spus deja" afirmă un personaj dintr-un roman al lui André Gide, „dar de vreme ce nimeni nu ascultă, trebuie să ne tot întoarcem în urmă și să începem din nou."

Ai posibilitatea să întrerupi suita aceasta de monologuri, dacă ești gata să fii primul care ascultă.

Ascultă-ți adversarul cu atenție

Faptul că asculți pe cineva care vorbește, este departe de a fi o concesie. Noi toți simțim o nevoie adîncă de a fi înțeleși. Împlinind această nevoie a celuilalt, poți întoarce negocierea în favoarea ta.

Să luăm în considerare negocierea unui contract între sindicatul și conducerea unei fabrici de rezervoare din oțel. Consiliul de conducere a luat o poziție rigidă față de problema negocierii salariilor,

spunînd: „Acum acesta este punctul asupra căruia credem că ne vom opri în mod special". Directorul general, Robert Novy, a adăugat: „Asta ca să folosesc o exprimare mai delicată".

În mod obișnuit sindicatul va contraataca, conducerea își va apăra vehement poziția și după o ceartă zadarnică ar urma o grevă. Într-adevăr, ultimul eșec al negocierilor se soldase cu o grevă de 191 de zile, dezastruoasă pentru ambele părți; deci toată lumea se aștepta și acum la grevă. Dar, în loc să contraatace, purtătorul de cuvînt al sindicatului, Jake Shafer, a spus liniștit: „Mă interesează foarte mult afirmația de mai înainte a domnului Novy..., asta ca să folosesc o expresie mai delicată".

Răspunzînd invitației, Novy a început să expună pe larg de ce conducerea considera problema atît de importantă. Și mulțumită că prezentarea ei a fost ascultată pînă la capăt, conducerea, la rîndul ei, i-a audiat pe reprezentanții sindicatului cu aceeași atenție. La acel moment tactica putea să pară o mișcare strategică, dar hotărîrea lui Shafer de a permite directorului să-și prezinte punctul de vedere a descuiat lacătul bine zăvorît al problemei, întrevăzîndu-se astfel o posibilă soluționare. Greva care părea iminentă n-a mai avut loc.

Ca să asculți, ai nevoie de răbdare și autocontrol. În loc să reacționezi imediat sau să-ți plănuiești mișcarea următoare, trebuie mai degrabă să te concentrezi asupra vorbelor celuilalt. S-ar putea să-ți fie greu să asculți, dar, după cum demonstrează întîmplarea de mai sus, aceasta îți poate fi de mare folos. Îți deschide o fereastră înspre părerile partenerului tău de discuție. Îți dă șansa de a-l atrage într-o dezbatere comună asupra problemei reale. Și, în plus, îl face mai doritor să asculte ce ai și tu de spus.

Dacă adversarul tău e furios sau supărat, cel mai bun lucru pe care poți să-l faci este să-l lași să-și verse tot amarul. Nu-l întrerupe, chiar dacă greșește sau te insultă. Fă-l să observe că îl asculți privindu-l în ochi, aprobînd uneori din cap și răspunzînd cu „Da!" sau „Înțeleg". Cînd s-a oprit, întreabă-l dacă nu mai are nimic de adăugat. Încurajează-l să îți spună tot ce are pe suflet folosind expresii ca: „Da..., continuă, te rog" sau „Și după aceea ce s-a mai întîmplat?"

Toți se simt foarte bine cînd pot să spună ce-i bucură sau ce-i doare. Un director comercial știe că și dacă nu prea poate face mare

lucru ca să ajute un cumpărător supărat sau nemulțumit, ascultînd cu atenție tot ce are de spus, în unele cazuri şi-l păstrează ca şi client.

Odată ce ai ascultat toată expunerea adversarului tău, e aproape sigur că el va deveni mai puțin incisiv, mai rațional şi mai dispus să soluționeze problemele prin negociere. Nu e nici o coincidență în faptul că **negociatorii de succes ascultă mult mai mult decît vorbesc.**

Parafrazează şi cere lămuriri

Nu e suficient să-l asculți pe adversarul tău. El are nevoie să fie sigur că ai auzit ce a avut de spus. Aşa că dovedeşte-i că l-ai ascultat. Iată o posibilă discuție dintre un vînzător şi un nefericit cumpărător.

CLIENTUL: Am cumpărat la dvs. acest robot telefonic cu mai puțin de şase luni în urmă şi acum abia se mai aud vocile. Nu caseta e defectă; am înlocuit-o. Ce fel de fier vechi vindeți aici? Pierd la afaceri din cauza voastră. Vreau să mi-l înlocuiți chiar acum cu un aparat de calitate că, dacă nu, veți mai auzi de mine!

VÎNZĂTORUL: Bine, deci să verificăm dacă am înțeles ce trebuie. Ați cumpărat aparatul de la noi în urmă cu şase luni ca să-l folosiți la birou, însă acum nu se mai aud clar înregistrările. Aveți nevoie de altul care să funcționeze şi îl vreți chiar acum. Am înțeles bine?

CUMPĂRĂTORUL: Exact.

VÎNZĂTORUL: Haideți să vedem ce putem face pentru dvs.

A parafraza înseamnă a face un rezumat a ceea ce ai înțeles tu din ce ți-a spus partenerul tău de discuție şi a i-l reda cu propriile-ți cuvinte. Nu uita să menționezi punctul **său** de vedere. Nu-ți este de nici un folos să ți-l spui şi pe al tău sau să-l faci să vadă unde greşeşte. Desigur, cumpărătorul nu va fi încîntat dacă îi spui: „Deci dumneata n-ai fost în stare să-l repari, aşa că l-ai adus înapoi!"

Parafrazînd, îi dai adversarului tău sentimentul că ai înțeles şi mulțumirea că s-a făcut înțeles. Iar tu ai posibilitatea să verifici dacă ai prins ce vroia să îți spună. Parafrazarea este una din cele mai utile tehnici din agenda unui negociator.

ÎNȚELEGE BINE PROBLEMA

După ce l-ai ascultat pe adversarul tău, următorul pas este să înțelegi bine despre ce vorbeşte. Acest lucru totuşi îți va displace profund atunci cînd nu eşti de acord cu ceea ce spune partenerul tău. Însă dacă nu o faci, vei avea de pierdut. Orice făptură umană, oricît de insuportabilă ar fi, are nevoie să fie înțeleasă. Împlinind această necesitate interioară a celuilalt, vei contribui la formarea unui climat propice discuțiilor.

A înțelege punctul de vedere al adversarului tău nu înseamnă a fi de acord cu el. Înseamnă că îl accepți ca pe un posibil punct de vedere printre multe altele. Înseamnă „Înțeleg cum vezi tu lucrurile", iar această înțelegere o exprimi prin fraze, ca: „Vrei să spui că..." „Ştiu ce vrei să spui", sau „Înțeleg la ce te referi".

Mintea adversarului tău este adesea ca şi podul unei case vechi, ticsit cu tot soiul de resentimente şi supărări, întîmplări şi suferințe. Certîndu-te cu el, îi reactualizezi toate acestea. Dar dacă încerci să-i înțelegi punctul de vedere, încărcătura emoțională a partenerului tău va scădea. Ca urmare, vechiturile vor dispărea încet-încet din pod. Dacă îl laşi să-ți spună felul în care vede el lucrurile, şi dacă îl înțelegi, creezi cadrul psihologic necesar pentru el ca să realizeze că poate exista şi o altă față a lucrurilor.

Una dintre căile cele mai eficace şi surprinzătoare de înțelegere a punctului de vedere al celuilalt este să-l adopți ca fiind al tău. Ia-i vorba din gură. Spune-i: „Dacă aş fi în locul tău, iată ce aş face". Fostul ministru al apărării din Statele Unite, Robert McNamara a procedat în felul următor la o întîlnire, din 1989, cu delegații extraordinari ai Americii, Uniunii Sovietice şi Cubei, unde urma să fie dezbătută criza provocată de instalarea de puncte strategice în Cuba în 1962. Ştiind că sovieticii şi cubanezii încearcă să justifice hotărîrea

guvernelor lor de a plasa în secret proiectile nucleare în Cuba, McNamara le-a spus: „Dacă **eu** aş fi fost un lider cubanez sau sovietic pe vremea aceea, aş fi tras concluzia că americanii intenţionează să invadeze Cuba. Din datele pe care le-aţi avut la dispoziţie, asemenea concluzie era justificată. Însă trebuie să vă spun că n-am avut deloc intenţia aceasta". Punîndu-se în situaţia ruşilor şi a cubanezilor şi încercînd să înţeleagă problema din perspectiva lor, McNamara i-a făcut să fie mai receptivi la punctul lui de vedere.

Înţelege sentimentele celuilalt

Nu trece cu vederea sentimentele adversarului tău. În spatele atacului său se află adesea mînie, în spatele refuzului său de a colabora, frica. Pînă cînd nu-i risipeşti resentimentele, argumentele tale rezonabile îl vor lăsa insensibil.

Imaginează-ţi că un angajat intră în biroul tău ca o furtună, strigînd: „M-am săturat să mă tot duceţi de nas! Tocmai am aflat că Dayle Turner primeşte cu două mii de dolari mai mult pe an pentru aceeaşi slujbă. Nu credeţi că-mi ajunge?"

Încercînd să explici de ce Dayle cîştigă mai mulţi bani, chiar dacă ai o justificare serioasă, nu faci decît să-l enervezi şi mai tare. În loc să faci asta, încearcă să înţelegi ce simte, „Crezi că ne folosim de tine. Înţeleg ce simţi. În locul tău, şi eu aş fi furios".

Nu acesta este răspunsul pe care-l aştepta angajatul vostru. Înţelegînd ce simte, l-ai ajutat să se calmeze.

Apoi te va întreba: „De ce nu pot să cîştig şi eu tot atît de mult ca şi Dayle? Şi eu prestez aceeaşi muncă!"

Dacă îţi pune o întrebare, fie ea şi una în care mai stăruie revolta, el îţi arată de fapt că e gata să asculte explicaţiile tale. Acum îţi poţi permite să porţi cu el o discuţie rezonabilă.

Ca şi acest angajat, adversarul tău simte că e nedreptăţit şi nu i se dă suficientă importanţă. E dezarmant să stai faţă în faţă cu cineva care acceptă ce-i spui, în loc să se certe cu tine. Spunîndu-i adversarului tău: „Înţeleg ce simţi" sau „Şi eu m-aş supăra, dacă aş fi în locul tău" îl asiguri că ai auzit şi înţeles ce vroia să-ţi transmită.

Arătîndu-i că înţelegi **de ce** simte ceea ce simte, îl ajuţi să-ţi cunoască părerea în legătură cu problema ce îl frămîntă.

Procedează însă cu atenţie deoarece, de obicei, adversarul tău îşi va da seama dacă îl înţelegi cu adevărat sau nu. Intenţia, pe care el ţi-o citeşte în ton şi gesturi, contează tot atît de mult ca şi cuvintele.

Fii gata să îţi ceri scuze

Probabil cea mai evidentă formă de înţelegere este scuza. Această lecţie o învăţăm încă de copii. Dacă spui cuvintele magice „Îmi pare rău", poţi continua joaca. Din păcate, însă, adesea uităm lecţia o dată ce am crescut. Un profesor de drept de la Universitatea Columbia a pus studenţilor următoarea întrebare la cursul său de finanţe: „Vînzătorul promite cumpărătorului să-i livreze nişte obiecte – în număr de o mie pe lună. Primele două livrări sînt perfecte. Dar în a treia lună vînzătorul livrează numai nouă sute nouă zeci de obiecte. Cumpărătorul se supără atît de tare, încît returnează marfa şi refuză să plătească pentru obiectele deja livrate. Dacă aţi fi voi cumpărătorul, cum aţi proceda, ce aţi spune?"

Profesorul urmărea punerea în discuţie a diferitelor teorii ale celor mai comune legi care i-ar permite vînzătorului „să-l zdrobească" pe cumpărător. Şi-a plimbat ochii peste sală, ca să găsească vreun voluntar, dar n-a găsit nici unul. „Aşa cum se întîmplă de obicei cu studenţii anului întîi", a spus el, „am observat că ori scriau în caiete, ori îşi admirau pantofii. Exista totuşi o persoană doritoare, un băieţel de opt ani, fiul uneia dintre studentele mele. Participa la cursuri pentru că mama sa nu i-a putut găsi guvernantă. Deodată, copilul a ridicat mîna. Asemenea gest, chiar şi din partea unui copil de opt ani, trebuie răsplătit.

«Bine, i-am spus, ce-ai zice tu dacă ai fi vînzătorul?» «Aş spune „Îmi pare rău!"»

Copilul, se pare, ştia instinctiv că „a-l zdrobi" pe adversar nu e cea mai bună soluţie. De multe ori trecem cu vederea puterea unei scuze. Cumpărătorul s-a supărat pentru că s-a simţit înşelat. Ceea ce aşteaptă o astfel de persoană este ca şi ceilalţi să recunoască faptul

că a fost înşelat. Numai după ce a avut loc această recunoaştere, el se va simţi liber să negocieze. O scuză, deci, creează condiţiile necesare pentru soluţionarea optimă a unei dispute.

Scuza ta nu trebuie să fie evazivă, dar nici o autoînvinuire. Unui client iritat îi poţi spune: „Îmi pare rău că ţi s-a întîmplat tocmai ţie. Tu eşti unul dintre clienţii mei favoriţi şi ultima persoană pe care aş vrea s-o văd necăjită. Ce putem face pentru a-ţi rezolva problema?" Chiar dacă partenerul tău de discuţie este cel dintîi responsabil pentru încurcătura în care ai ajuns, nu pregeta să-ţi ceri scuze pentru partea ta de vină. Gestul tău curajos poate pune în mişcare un întreg proces de reconciliere, în care şi el îşi va cere scuze pentru **partea sa de vină.**

Arată-te încrezător

S-ar putea să te temi că, înţelegîndu-l pe adversarul tău, atitudinea ta ar părea un semn de slăbiciune. Din contră, înţelegerea este un semn de superioritate. Pentru a fi sigur că adversarul tău îţi observă bunăvoinţa, arată-te încrezător în ceea ce îţi propune. Cînd ai de-a face cu un atac, de pildă, afişează cea mai rezonabilă expresie a feţei, pe care ţi-o poţi compune. Adoptă un ton şi o atitudine calmă, degajată. Stai drept, uită-te în ochii adversarului tău şi spune-i pe nume. Arătîndu-i că nu te temi de el, îl vei dezarma.

Iată cum un diplomat american, ţinut ostatec în Iran din 1979 pînă în 1981, judecînd totul din perspectiva duşmanilor săi, a reuşit să ia situaţia sub control. De fiecare dată cînd gardienii intrau în camera sa, îi poftea să stea jos. „Deveneau oaspeţii mei", explica diplomatul, „şi printr-o tactică atît de simplă mă postam într-o poziţie de superioritate. Le-am creat impresia bine fondată că spaţiul acela îmi aparţinea, era teritoriul **meu**, şi asta a făcut minuni în legătură cu tratamentul ce mi s-a aplicat acolo".

FII DE ACORD ORICÎND ÎŢI PERMITE SITUAŢIA

O dată ce l-ai ascultat pe adversarul tău şi ai înţeles ce vrea să-ţi transmită, următorul pas e să fii de acord cu el ori de cîte ori îţi permite situaţia. E greu să ataci pe cineva care e de acord cu tine.

Acceptă fără concesii

Nu e neapărată nevoie să admiţi orice ţi-ar spune. Concentrează-te asupra situaţiilor asupra cărora aţi căzut de acord. Un senator american şi-a sfătuit personalul legislativ: „Nu intraţi în dispute cu alegătorii mei, chiar dacă nu au dreptate. Pentru că dacă o faceţi, îmi pierd din voturi. Faceţi exact invers decît v-au învăţat la facultate. Acolo v-au spus că, dacă cineva afirmă ceva cu care eşti de acord în măsură de 99%, răspunde-i: «Nu sînt de acord» şi concentrează-te asupra procentului de 1% cu care nu eşti de acord. Eu vreau ca, dacă alegătorul meu spune ceva cu care nu sînteţi de acord în procent de 99%, să-i răspundeţi: «Sînt de acord cu tine» şi să te concentrezi asupra procentului de 1% cu care eşti de acord". Este normal să te concentrezi asupra diferenţelor, pentru că diferenţele sînt cele care constituie de fapt problema. Cu toate acestea, la începutul discuţiei este preferabil să porneşti de la punctele comune.

Caută fiecare oportunitate pentru a fi de acord, chiar şi numai glumind. Umorul are avantajul de a te face mai plăcut în ochii adversarului tău. Să luăm exemplul unei persoane care colecta fonduri pentru United Way*; într-o zi aceasta a solicitat contribuţii din partea unui grup de şoferi de camioane. În acea dimineaţă se prezentaseră ca de obicei la ora şase la serviciu. Nici unul dintre ei nu avea cea mai mică urmă de interes în legătură cu United Way, însă şeful le-a cerut şoferilor să se prezinte la întîlnire. În timp ce persoana care aduna fonduri le prezenta bucuroasă o casetă video despre acţiunile

* United Way: numele unei societăţi de caritate – n.t.

de caritate, atmosfera s-a încins în încăpere. Cînd, mai tîrziu, le-a oferit nişte creioane galbene şi hîrtii de donaţie, şoferii s-au holbat la ele fără să facă nimic. Într-un tîrziu, unul cît un munte s-a ridicat în picioare mişcîndu-şi creionul ameninţător înspre cel ce aduna fondurile şi a mormăit: „Îţi spun eu ce poţi face cu creionul ăsta!"

A urmat un moment de stînjeneală, cînd fiecare aştepta să vadă cum va reacţiona reprezentantul societăţii United Way. Acesta s-a uitat drept în ochii şoferului respectiv şi i-a spus calm: „Domnule, fac bucuros orice îmi spui dumneata cu creionul acela"... A făcut o pauză, apoi a adăugat: „dar numai după ce semnezi hîrtia de donaţie". A urmat un scurt moment de tăcere, apoi cineva a început să rîdă. I s-au alăturat toţi, rînd pe rînd. Tensiunea fusese risipită. În cele din urmă, fiecare şofer a semnat o hîrtie de donaţie.

Obţine încuviinţarea adversarului

Cuvîntul cheie într-o înţelegere este DA – un cuvînt magic, un aliat foarte puternic în dezarmarea adversarului tău. Urmăreşte ocaziile cînd poţi să-i spui „da" celuilalt fără să-i faci vreo concesie. „Da, aici ai dreptate." „Da, sînt de acord cu tine." Spune „da" ori de cîte ori îţi poţi permite s-o faci.

Trebuie să încerci, la rîndul tău, să obţii cît mai multe „da"-uri. Cineva care vorbeşte mult în public foloseşte tehnica aceasta cu succes pentru a face faţă comentariilor răutăcioase din partea auditoriului. Dacă i se spune: „Propunerea ta este nerealistă", el răspunde: „Vrei să spui că nu înţelegi cum propunerea mea în legătură cu planul financiar ar putea să acopere deficitul în cinci ani, nu-i aşa?" Cel ce a făcut observaţia va răspunde „da, aşa este" şi, după ce o face, relaţia dintre vorbitor şi el se schimbă. DA-ul transformă o discuţie contradictorie într-un început de dialog raţional.

Cu fiecare DA în plus, pe care îl smulgi adversarului tău, reduci şi mai mult tensiunea dintre voi. Obţinînd treptat acceptul lui, chiar dacă numai la nivelul cuvintelor, stabileşti o atmosferă în care e mult mai probabil ca el să răspundă „da" propunerilor tale.

Treci pe lungimea lui de undă

Poţi fi de acord cu cel cu care discuţi şi fără s-o spui în cuvinte. Dacă te uiţi cu atenţie la doi prieteni adînciţi într-o conversaţie, de multe ori vei observa ceva ciudat. Dacă unul din ei se lasă pe un picior, şi celălalt o va face. Dacă unul vorbeşte cu voce scăzută, şi celălalt va coborî vocea. Aproape inconştient ei se modelează unul după celălalt, ca să comunice mai uşor. Fiecare transmite celuilalt un mesaj subtil: „Sînt ca şi tine".

Cea mai mare parte a mesajului pe care-l transmiţi ţine de forma, nu de conţinutul comunicării. Studiază maniera în care comunică celălalt. Dacă el vorbeşte clar, şi tu vei vorbi mai rar. Dacă vorbeşte calm, şi tu cei coborî vocea. Observă şi mişcările corpului său. Dacă se apleacă înainte pentru a accentua ce vrea să spună, apleacă-te şi tu ca să-i arăţi că eşti interesat. Nu te strîmba la el. Adaptează-ţi doar stilul de comunicare pentru a fi mai aproape de al lui. Scopul tău este să ajungeţi pe aceeaşi lungime de undă.

Totodată trebuie să fii sensibil şi la exprimarea celuilalt. Dacă îţi vorbeşte simplu, prieteneşte, şi tu vei dori să te exprimi mai puţin formal. Dacă vine dintr-o altă cultură, e bine să înveţi să foloseşti şi cîteva expresii de politeţe în limba sa, demonstrîndu-i astfel interes şi respect.

Oamenii folosesc diferite limbaje senzoriale în funcţie de senzorul care deţine întîietate în receptarea informaţiei: ochiul, urechea sau sentimentele. Dacă adversarul tău foloseşte de la început expresii vizuale ca: „Nu vezi la ce mă refer?" sau „Hai să privim la...", încearcă să-i răspunzi cu fraze asemănătoare: „Văd la ce te referi", sau „Îmi imaginez ce spui". Dacă adversarul tău foloseşte expresii auditive ca „Ascultă puţin", răspunde-i „Sînt numai urechi". Sau dacă limbajul său face apel la sentimente: „Simt că nu e bine", răspunde-i „Nici mie nu mi se pare corect". Apropie-te, deci, de celălalt folosind limbajul pe care el îl înţelege cel mai bine.

ACCEPTĂ-L AŞA CUM ESTE

Atunci cînd îţi asculţi adversarul, îi înţelegi punctul de vedere şi cazi de acord cu el ori de cîte ori se poate; tu, de fapt, îl accepţi şi înţelegi ca persoană. Îi arăţi respect. Cîteodată însă s-ar putea să vrei să-l cunoşti într-un mod mult mai direct.

Să ne gîndim la una dintre disputele din istoria omenirii, care par imposibil de soluţionat: conflictul arabo-israelian. Pînă în 1977, liderii arabi au refuzat să recunoască existenţa Israelului; cînd se refereau la această ţară, nu-i spuneau pe nume. Apoi în luna noiembrie a anului respectiv, preşedintele egiptean Anwar Sadat a frînt tabuul o dată cu vizita sa dramatică la Ierusalim. Nimic nu putea fi mai surprinzător pentru israeliţi în legătură cu părerea lor despre egipteni, sau mai dezarmant, decît sosirea unui lider din tabăra adversă într-o ţară pe care armata sa o atacase cu aproape patru ani în urmă. Prin această primă acţiune el a trecut dincolo de bariera psihologică ce reprezenta, după spusele sale, 90% din conflict. A creat un climat care, în cele din urmă, a favorizat semnarea unui tratat de pace între Egipt şi Israel, tratat pe care puţini îl credeau posibil. Înţelegînd persoana, tu reduci ceea ce psihologii numesc „disonanţă cognitivă", reprezentată prin diferenţa dintre percepţie şi realitate. Adversarul tău se gîndeşte la tine ca la un duşman. În momentul în care îl accepţi ca persoană, te comporţi ca un prieten sau coleg, făcîndu-l astfel să-şi schimbe felul în care te privea, cu scopul de a reduce disonanţa cognitivă. Exact aşa cum Sadat s-a folosit de părerea israeliţilor despre el – ca aţîţător de război – şi tu te poţi folosi de părerea negativă a adversarului tău, acţionînd în aşa fel încît să-i zdruncini prejudecata.

Acceptînd o persoană aşa cum este nu înseamnă că aprobi felul în care se comportă. Tatăl îşi iubeşte odorul în vîrstă de opt ani chiar şi după ce acesta îi lipeşte paginile ziarului cu clei şi se străduieşte din răsputeri să-şi sugrume surioara mai mică. Trebuie să faci distincţie clară între o persoană şi comportamentul ei.

Recunoaşte-i autoritatea şi competenţa

Să presupunem că încerci să convingi un şef dificil să se răzgîndească în legătură cu o problemă de serviciu. S-ar putea ca el să creadă că încerci să-i subminezi autoritatea sau competenţa. „Încerci să sugerezi cumva", se întreabă el, „că aş fi incompetent sau că n-am dreptate?" În consecinţă va reacţiona, împotrivindu-se şi mai mult celor spuse de tine. Ca să-l asiguri că nu ai nimic împotriva lui, trebuie să începi cu afirmaţii de tipul: „Dumneavoastră sînteţi şeful" sau „Vă respect autoritatea".

Dacă adversarul tău are o personalitate puternică sau vulnerabilă, consideră acest lucru ca fiind un avantaj iar nu un obstacol. Cineva cu care trebuie să te porţi cu mare grijă este dependent de recunoaşterea acestui fapt de către ceilalţi. În măsura în care îi satisfaci nevoia, îl faci inofensiv. Dacă urmăreşti obţinerea unei concesii de la un birocrat care se crede puternic sau de la unul dificil, poţi să începi, spunîndu-i: „Mi s-a spus că dvs. sînteţi persoana cea mai în cunoştinţă de cauză în legătură cu problema mea". Pentru a-ţi face abordarea mai credibilă, bazeaz-o pe fapte. În loc să-i spui unui rival: „Tu eşti cel mai bun comerciant de pe aici" – cuvinte pe care nu le va lua ca simplu compliment, spune-i mai bine: „Prezentarea pe care ai făcut-o consiliului a fost succintă şi clară. Nu cred că cineva ar fi făcut-o mai bine".

Clădeşte o relaţie care să funcţioneze

Una dintre căile prin care poţi să-ţi cunoşti mai bine adversarul este să clădeşti o relaţie firească de colaborare. Invită-l la cafea sau la masă, sau întîlniţi-vă undeva la un pahar. Poţi folosi aceste ocazii pentru a discuta despre hobiuri şi familie sau despre interesele sale. Rezervă-ţi întotdeauna timp pentru mici schimburi de amabilităţi înainte de începerea negocierii şi după terminarea ei. Micile amabilităţi pot fi de mare folos.

O relaţie care funcţionează normal este ca un CEC de economii la care poţi apela în momente de criză. Cînd avem de-a face cu cineva pe care-l cunoaştem şi ne este simpatic, încercăm să dăm vina

pe evenimentele nefavorabile intervenite pentru a-i crea acestuia circumstanțe atenuante: „Cred că n-a venit la întîlnire pentru că era bolnav". Cînd avem de-a face cu cineva care ne este antipatic, avem tendința de a folosi aceleași evenimente împotriva persoanei în cauză: „M-a lăsat să-l aștept pentru a mă face să mă simt în inferioritate".

Pe scurt, dacă relațiile dintre voi sînt cordiale, celălalt va fi mai repede dispus să te creadă pe cuvînt. În felul acesta poți evita neînțelegerile. Timpul cel mai potrivit pentru a pune bazele unei bune înțelegeri este **înaintea** ivirii vreunei dispute. Deci dacă din pricina unor probleme de serviciu intri în conflict cu o persoană, construiește-ți o relație bună cu individul respectiv cît mai devreme posibil. Un director de producție trebuie să aibă o relație perfectă cu colegul său însărcinat cu marketingul; liderul de sindicat cu partea responsabilă de management; directorul unei școli cu consiliul profesoral. Cînd celălalt este o persoană dificilă, adresează-i-te astfel: „Haide Joe. Noi întotdeauna ne-am înțeles. Hai s-o luăm de la capăt".

EXPRIMĂ-ȚI PĂRERILE FĂRĂ SĂ PROVOCI

O dată ce ai ascultat și ai înțeles poziția adversarului, este mai mult ca sigur că și el te va asculta. Acum e timpul să vă confruntați părerile. Totuși trebuie să procedezi în așa fel, încît să-l faci să te asculte pînă la capăt.

Secretul constă în flexibilitatea gîndirii tale. Există judecăți stereotipice de genul **sau ... sau**. Sau tu ai dreptate, sau el. O alternativă ar fi **și ... și**. El s-ar putea să aibă dreptate în ce privește experiența sa, tu s-ar putea să ai dreptate referitor la propria-ți experiență: „Înțeleg ce simți. Ai perfectă dreptate în ceea ce te privește. Totuși mie mi s-a întîmplat cu totul altceva". Ascultă-i punctul de vedere și, fără să-l contrazici, spune-ți-l pe al tău. Poți crea o atmosferă prietenească, în care diferențele de opinie să coexiste pașnic în timp ce încercați să le atenuați împreună.

Nu spune „dar"; spune „da... și..."

Una dintre cele mai obișnuite metode de exprimare a unei opinii diferite de cea a partenerului tău constă în a-ți începe expunerea prin cuvîntul „dar". Cînd clientul tău îți spune: „Ceri un preț prea mare", vei fi poate ispitit să-i contrazici afirmația astfel: „Dar acest produs este de cea mai bună calitate". Din nefericire, cînd clientul tău aude un „dar", el s-ar putea să înțeleagă: „Cred că te înșeli din cauză că...". Nu e de mirare că nu mai vrea să te asculte.

Adversarul tău va fi mai deschis colaborării dacă îi primești părerile cu un „da" și apoi i le expui pe ale tale începînd cu un „și". Cînd clientul tău se plînge de prețul prea ridicat, răspunde-i: „Da, ai dreptate că prețul nostru e mai mare. Și ceea ce-ți aduce această diferență este o calitate superioară, o mai mare siguranță în exploatare și servicii mult mai bune".

Chiar și o împotrivire directă poate fi formulată în alt fel: „Înțeleg de ce nu ești de acord și îți respect părerea. Lasă-mă să-ți spun, totuși, care este punctul meu de vedere", sau „Nu sînt deloc de acord cu ce sugerezi tu. Ceea ce n-ai luat în considerare este că...". Orice exprimare folosești, secretul este să-ți prezinți opiniile ca pe o continuare la ceea ce a spus el, iar nu ca pe o contrazicere directă a opiniei adversarului tău.

Vorbește despre tine, nu despre el

Cînd îți exprimi părerile, pentru a nu fi pus în situația de a-ți provoca adversarul, vorbește doar în numele tău în loc să te referi la el. La urma urmelor, singurul lucru pe care-l cunoști bine este doar experiența ta.

Să spunem că ai de-a face cu un adolescent răzvrătit care a promis să se întoarcă acasă înainte de miezul nopții, însă n-a apărut pînă la ora trei dimineața. Poți să-i spui: „Ți-ai călcat cuvîntul. Nu ești demn de încredere". Sau: „Te gîndești numai la tine. De ai tăi nu-ți pasă". Acestea ar fi „afirmații despre el". Adolescentul, evident, va deveni bătăios și se va înfuria. Nu suportă predicile părintești ale familiei.

Să ne imaginăm că, în schimb, ai fi spus: „Ken, am fost tare dezamăgit noaptea trecută. M-am temut foarte mult că ți s-a întîmplat ceva rău. Am sunat și la poliție, să văd dacă n-ai avut vreun accident". În loc să ataci, îți prezinți sentimentele și stările. Acestea sînt „afirmații despre tine". Mesajul pe care-l transmiți este același, dar formulat astfel există mai multe șanse ca sentimentele tale să fie înțelese.

Esența unei „afirmații despre tine" este să descrii impactul unei probleme asupra ta. Pur și simplu îi oferi celuilalt informații despre consecințele purtării sale, într-o formă în care-i va veni greu să le respingă pentru că vin din ceea ce ai trăit tu. Poți folosi expresii ca: „Simt că...", „M-aș supăra dacă...", „Nu-mi convine să..." și „Felul în care văd eu lucrurile este...".

O „afirmație despre tine" nu atacă punctul de vedere al adversarului tău, ci pur și simplu îi oferă și o altă perspectivă asupra lucrurilor – a ta. Trebuie să observi totuși că un simplu „eu" în fața unei „afirmații despre el" nu o transformă într-o „afirmație despre tine". A-i spune fiului tău „Cred că ai fost iresponsabil", sau „Înțeleg că ți-ai călcat cuvîntul" înseamnă tot a-l acuza, iar consecința va fi aceeași reacție de apărare. O „afirmație despre tine" se concentrează asupra nevoilor, preocupărilor, sentimentelor și dorințelor tale și nu asupra păcatelor celuilalt.

Pledează-ți bine cauza

Nu ezita să-ți justifici părerea. Amenințat de către un șofer de camion, funcționarul care colecta fonduri pentru societatea United Way a făcut ceva mai mult decît să răspundă cu umor la remarca celuilalt. După ce i-a răspuns: „Domnule, fac orice doriți dvs. cu creionul acela", el a adăugat: „după ce semnați hîrtia de donație, desigur". S-a justificat astfel atît pe sine cît și opera de binefacere pentru care lucra.

A-ți pleda bine cauza nu înseamnă lipsă de înțelegere. Acceptul obținut din partea unui om sigur de sine și puternic este mult mai valoros decît al unuia slab de înger. Alăturarea unor răspunsuri aparent aflate în opoziție – recunoașterea punctului de vedere al adversarului tău și prezentarea punctului tău de vedere – este mult mai eficientă decît oricare din cele două alternative luate separat.

Să ne imaginăm doi părinți puși față în față cu un copil de cinci ani greu de stăpînit, care nu vrea să fie lăsat acasă cu femeia pe care au angajat-o. Ce-i de făcut? Să cedeze mofturilor copilului și să stea ei acasă? Să-l amenințe cu bătaia, sau să încerce să-l domolească? Un specialist în psihologia copilului sugerează o a treia strategie. Cu ton înțelegător, spune-i copilului care plînge: „Știu că ai prefera să stăm cu tine acasă în seara asta. Uneori cînd nu sîntem acasă, ți-e frică. Tu vrei să rămînem cu tine, dar tata și cu mine mergem să luăm masa cu niște prieteni astă-seară. Mîine, însă, o să mîncăm amîndoi aici cu tine".

Înțelege-i punctul de vedere, dar susține-ți-l pe al tău.

Acceptă diferențele cu optimism

Căzînd de acord cu adversarul tău, nu înseamnă că anulezi automat diferențele dintre voi. De aceea, deseori este mai bine să le privești în față. Acest lucru îl asigură pe adversarul tău că ai înțeles varianta pe care o aduce el, fapt care-l va face să fie mai degajat. În multe conflicte etnice, de exemplu, partidele se mulțumesc să cadă de acord numai **după ce** au stabilit limpede punctele asupra cărora nu sînt de acord.

În momentul în care ați stabilit care sînt neconcordanțele dintre părerile voastre, s-ar putea să descoperiți că nu sînt atît de mari cum v-ați imaginat. Cu toate acestea, uneori ele sînt de neconciliat. Așadar, o abordare optimistă din partea ta este absolut necesară. Afirmă-ți interesul de a ajunge la înțelegere și adaugă la acesta încredințarea că există o soluție reciproc avantajoasă: „Cred că pînă la urmă vom cădea de acord". Îndrăznește să accepți punctul de vedere al adversarului tău, îndrăznește să-l susții pe al tău și, în același timp, îndrăznește să-ți exprimi optimismul în legătură cu rezolvarea diferențelor dintre ele.

CREEAZĂ UN CLIMAT FAVORABIL NEGOCIERII

Prin urmare, obstacolele de care te loveşti sînt suspiciunea şi duşmănia adversarului, lipsa lui de interes şi de respect. Cea mai bună soluţie este să treci de partea lui. Aceasta deoarece este greu să porţi pică cuiva care te ascultă şi înţelege ce-i spui şi ce simţi. Totodată e mai simplu să asculţi pe cineva, dacă şi el te ascultă pe tine. Respectul generează respect.

Fiind plăcut surprins de comportarea ta, adversarul tău se va gîndi: „Omul ăsta pare să înţeleagă şi să fie de acord cu problema mea. De vreme ce nu oricine e în stare s-o facă, înseamnă că trebuie să fie o persoană inteligentă". Asta atrage după sine: „La urma urmei, aş putea negocia cu el". Este tocmai poziţia pentru a trece dincolo de zid, pe care o căutai.

În concluzie, să ne întoarcem la tratativele dintre AT & T şi Boeing descrise la începutul capitolului. Pus în faţa refuzului celorlalţi de a mai discuta, reprezentantul comercial al Societăţii AT & T a aranjat o întîlnire în particular cu directorul comercial al Companiei Boeing şi a început în felul următor:

– M-am străduit să vă înţeleg interesele. Corectaţi-mă dacă greşesc, însă, după cum se pare, dvs. şi colegii dvs. de la Boeing aţi înţeles că noi vă înşelam spunîndu-vă că vă oferim toate serviciile posibile dar că nu vrem să încheiem un angajament scris şi apoi să fim făcuţi responsabili pentru eventualele inconveniente. Vi s-a părut că am încercat să vă tragem pe sfoară. Deci, natural, v-aţi supărat şi nu consideraţi că ar mai fi cazul să negociaţi. Am dreptate?

– Da, aveţi dreptate!, a răspuns cumpărătorul de la Boeing. Cum putem avea încredere în ce spuneţi? Dacă noi negociem vînzarea unui avion cu cumpărătorul şi îi spunem acestuia măsurile de securitate însă refuzăm să i le dăm şi în scris, cumpărătorul nici nu mai stă de vorbă cu noi. Şi are dreptate să se comporte aşa. Dacă nu ne asumăm răspunderea, nu mai avem ce căuta în construcţia de avioane. Dacă dvs. nu sînteţi legaţi prin promisiunile pe care le faceţi, n-ar trebui să vă mai ocupaţi de afaceri în domeniul comunicaţiilor!

– Aveţi perfectă dreptate, a recunoscut reprezentantul comercial. La fel aş considera şi eu, dacă aş fi în locul dvs.

Surprins, negociatorul lui Boeing întreabă:

– Atunci de ce n-aţi acceptat să vă puneţi promisiunile în scris şi să plătiţi despăgubiri dacă nu v-aţi fi conformat contractului?

Reprezentantul lui AT & T i-a răspuns:

– Desigur că ne vom pune promisiunile în scris. Despăgubirile sînt chestiunea care ne dă de furcă dar sîntem, cel puţin, dispuşi să discutăm. În primul rînd vreau să văd dacă putem clarifica ce ne încurcă. Cred că eu am început să înţeleg. V-am auzit spunînd că Boeing are ceea ce s-ar putea numi o „cultură inginerească". Ambiguitatea sau eroarea nu pot fi tolerate atunci cînd vieţile oamenilor sînt în joc. Deci, dacă promiteţi măsuri de siguranţă, ar fi indicat să ţintiţi unde trebuie. Şi desigur totul trebuie să fie limpede specificat în scris. Aţi reuşit să mă urmăriţi?

– Da, e drept ce spuneţi, totuşi nu văd ce legătură ar avea asta cu problema noastră?, a spus cumpărătorul de la Boeing.

– Dacă aveţi puţină răbdare cu mine, voi încerca să explic de ce cred eu că are de-a face – şi încă mult de tot – cu problema noastră. Vedeţi, şi noi avem inginerii noştri la AT & T, dar în primul rînd noi facem afaceri pentru a ieşi pe piaţă. Noi sîntem mai degrabă pentru o „cultivare a relaţiilor"; dacă clientul e nemulţumit, şi noi sîntem nemulţumiţi. De aceea oamenii ne spun „Ma Bell"*. Deci, cînd mama ta îţi spune că-ţi pregăteşte prînzul şi că te duce la şcoală, tu nu-i răspunzi: „mamă, te rog să le aşterni toate astea în scris ca să te pot pune să-mi plăteşti despăgubiri, dacă e cazul", nu-i aşa?

– Sigur că nu.

– Eşti sigur că va face tot ce poate. Însă, evident, este o mare diferenţă între gospodărie şi afaceri, dar asta te face să înţelegi la ce ne refeream noi. Facem promisiuni nescrise şi ni le îndeplinim în întregime. Dosarul nostru, trebuie să recunoaşteţi, este foarte bun. Este o experienţă nouă pentru noi să avem de-a face cu un client sceptic şi cu o cerere de despăgubiri. De aceea ne-am cam ciocnit

---

* Un alt nume pentru AT & T, însemnînd aproximativ „Mama Bell" – n.t.

puțin la ultima întîlnire; dvs. veneați dintr-o direcție – și aveați dreptul să o faceți, iar noi veneam din partea cealaltă. Am reușit să mă fac înțeles cît de cît?

– Da, încep să înțeleg. Permiteți-mă să vă întreb...

Și astfel tratativele s-au reluat pe o altă cale.

Cum a reușit reprezentantul lui AT & T să readucă negocierile pe linia de plutire? S-a pus în locul celor de la Boeing, înțelegîndu-le interesele. A ascultat. N-a încercat să refuze argumentele clientului său sau să le apere pe ale companiei AT & T. A recunoscut simplu că clientul său are dreptate. O dată ce punctul de vedere al celui de la Boeing a fost înțeles și acceptat, mînia sa a fost spulberată și a devenit mai receptiv. A adresat o întrebare reprezentantului societății AT & T, invitîndu-l să-i ofere o explicație. Numai atunci i-a descris reprezentantul comercial cum se prezenta situația din perspectiva sa. La urmă, el a reușit să anihileze suspiciunile clientului său, l-a făcut să-l asculte și i-a cîștigat respectul; pe scurt: l-a dezarmat. La puțin timp după aceea, AT & T și Boeing au semnat un contract de vînzare-cumpărare în valoare de 150 milioane de dolari.

AL TREILEA PAS

SCHIMBĂ JOCUL: NU RESPINGE... REFORMULEAZĂ

„Viciul mintea-l va-nfrunta"

W. SHAKESPEARE

Acum, după ce ai creat un climat favorabil negocierii, următoarea mișcare este să schimbi jocul. Problema e că, deși tu ești dispus să discuți interesele fiecărei părți și modalitățile lor de satisfacere, se poate întîmpla ca partenerul tău să insiste numai asupra poziției sale. Să luăm următoarea negociere:

DIRECTORUL FINANCIAR: Nu accept decît o reducere de cel puțin 10% a bugetului vostru. Deci, haide să trecem la fapte, bine?

ȘEFUL DE MARKETING: Dar e imposibil! Abia de putem supraviețui și așa.

DIRECTORUL FINANCIAR: Îmi pare rău; le-am spus deja celorlalți șefi de secții că vi se va face reducerea aceasta. Dacă nu acceți, toate celelalte afaceri se anulează.

ȘEFUL DE MARKETING: Eu înțeleg problema dvs., dar mi-o știu și pe a mea. Tocmai am pus la punct în secția mea un nou program, care va avea ca rezultat o mai mare productivitate și economii de cost substanțiale, însă nu-l pot intro-

duce o dată cu scăderea cu 10% a bugetului. Nu putem lucra împreună la găsirea unei soluții avantajoase pentru companie?

DIRECTORUL FINANCIAR: Asta şi doresc, să cooperezi. Vreau semnătura ta pentru reducere. De acord?

ŞEFUL DE MARKETING: Îmi pare rău, dar pur şi simplu nu pot fi de acord cu asta.

DIRECTORUL FINANCIAR: Uite ce-i: nu vreau să-ți fac nici un fel de probleme, însă am nevoie de reducerea aceea de buget, chiar acum.

ŞEFUL DE MARKETING: Să presupunem că accept o reducere de 6%. E bine aşa? Ce spui?

DIRECTORUL FINANCIAR: Deci, am progresat ceva. Acum trebuie să-mi mai cedezi numai 4%.

ŞEFUL DE MARKETING: 6% este maximum de reducere pe care mi-o pot permite.

DIRECTORUL FINANCIAR: Te asigur că o să-i spun şi preşedintelui lucrul acesta.

Ce poți face dacă adversarul tău se situează pe o poziție rigidă? Dacă se încăpățînează („Nu accept decît o reducere de cel puțin 10%"), te amenință („N-aş vrea să-ți fac probleme, dar..."') sau te pune în fața unui **fait accompli** („Le-am spus deja celorlalți şefi de secții că vi se vor face reduceri")?

De vreme ce pretenția adversarului tău pare iraţională, reacția ta firească va fi s-o respingi fără discuție. Răspunzi la atitudinea sa prin afişarea poziției tale. El, desigur, ți-o respinge şi o reaccentuează pe a sa. Chiar dacă eşti dispus la o soluție de compromis rezonabilă, el s-ar putea s-o interpreteze ca pe un semn că eşti gata să cedezi, îți smulge concesia şi te presează pentru a obține şi mai mult. Înainte să-ți dai bine seama, tu joci cum îți cîntă el – exact ceea ce te-ai străduit să eviți.

Există vreo posibilitate să-l atragi pe adversarul tău în jocul tău „de-a soluționarea negocierii"?

PENTRU A SCHIMBA JOCUL, SCHIMBĂ FORMULAREA

Ca să schimbi jocul, trebuie să faci exact lucrul opus a ceea ce eşti tentat în mod normal. În loc să respingi ce-ți spune adversarul tău, acceptă şi imprimă direcția pe care o doreşti tu spuselor sale. Cu alte cuvinte, reformulează!

A reformula înseamnă a exprima ceea ce spune adversarul tău într-o formă care îndreaptă atenția din nou înspre problema satisfacerii intereselor ambelor părți. A reformula în sens literal înseamnă a reda o formă nouă unui conținut cunoscut deja. În cazul acesta, înseamnă a transforma într-o disponibilitate de negociere poziția inițială rigidă a adversarului tău. Trebuie să te comporți ca şi cum el ar încerca să rezolve problema, reuşind astfel să îl atragi în noul tău joc.

Să luăm următorul exemplu: în 1979, al doilea tratat de ținere sub control a armamentului strategic, SALT II*, era gata să fie ratificat în Senatul Statelor Unite. Pentru a obține cele două treimi necesare pentru a fi aprobat, liderii din Senat au vrut să adauge un amendament, însă acesta avea nevoie de acordul sovietic. Un tînăr senator american, Joseph R. Biden jr., urma să plece la Moscova, aşa încît conducerea Senatului l-a însărcinat să prezinte chestiunea înaintea ministrului de externe, Andrei Gromîko.

Partida de la Moscova era nedreaptă: un senator tînăr față în față cu un diplomat încercat, cu o vastă experiență. Gromîko a început discuția cu o disertație elocventă, care a durat o oră întreagă, despre cum sovieticii s-au jucat întotdeauna „de-a prinsa" cu americanii în cursa înarmării. A concluzionat cu un argument puternic în legătură cu faptul că SALT II îi favoriza, de fapt, pe americani şi că de aceea Senatul trebuie să ratifice tratatul fără a-i aduce modificări. Poziția lui Gromîko față de amendamentul propus a fost un „niet" hotărît.

Atunci a urmat rîndul lui Biden. În loc să se lanseze într-o dispută cu Gromîko şi să se situeze pe o poziție absolut contrară, el

---

* SALT: Strategic Arms Limitation Talks (Tratatul pentru limitarea armelor strategice) – n. tr.

a vorbit rar şi cu seriozitate: „Domnule Gromîko, sînteţi foarte convingător. Sînt de acord cu multe din cele ce le-aţi spus. Cu toate acestea cînd mă voi întoarce la colegii mei din Senat şi le voi spune ceea ce tocmai mi-aţi arătat dvs., unii dintre ei, ca de pildă senatorul Goldwater sau senatorul Helms, nu vor fi prea convinşi, şi mă tem că grija lor faţă de ceilalţi va cîntări greu". Biden a continuat să-i explice îngrijorarea lor. „Dvs. aveţi mai multă experienţă în domeniul controlului armamentului decît oricare altul încă în viaţă. Cum m-aţi sfătui dvs. să le răspund?"

Gromîko n-a putut rezista ispitei de a-i da cîteva sfaturi neexperimentatului tînăr american. A început să-l înveţe ce să le spună scepticilor senatori. Biden i-a prezentat unul cîte unul argumentele pe care urma să le înfrunte iar Gromîko s-a luptat serios cu fiecare din ele. La sfîrşit, înţelegînd poate pentru prima dată cît de mult i-ar fi ajutat amendamentul în obţinerea voturilor, Gromîko s-a răzgîndit şi şi-a dat consimţămîntul.

În loc **să respingă** poziţia lui Gromîko, respingere ce ar fi condus la o dispută asupra poziţiei fiecăruia, Biden s-a comportat ca şi cum Gromîko ar fi fost interesat în rezolvarea problemei lui şi i-a cerut sfatul. El a **reformulat** conversaţia în chip de discuţie constructivă – despre cum să întîmpine preocupările senatorilor şi să cîştige ratificarea tratatului.

Reformularea funcţionează, pentru că fiecare mesaj este subiect de interpretare. Tu deţii **puterea de a percepe pozitiv**, capacitatea de a reda într-o formă nouă, rezolvabilă ceea ce a spus adversarul tău. Adesea el va accepta interpretarea ta, exact aşa cum a făcut Gromîko, pentru că e surprins că nu i-ai respins poziţia, parte pentru că e doritor să-ţi ofere argumentele sale.

Pentru că adversarul tău e concentrat asupra urmărilor negocierii, s-ar putea ca el să nu-şi dea seama că tu ai redirecţionat discuţia cu subtilitate. În loc să te gîndeşti cum să rămîi tot timpul în frunte, mai bine încearcă să găseşti calea cea mai bună pentru interesele fiecăruia dintre voi. Nu-i nevoie să ceri permisiunea adversarului tău. Începe numai să joci noul joc. Reformularea este una dintre cele mai puternice arme pe care le ai ca negociator. **Calea prin care poţi schimba jocul constă în reformulare.**

PUNE ÎNTREBĂRI PENTRU SOLUŢIONAREA PROBLEMEI

Cea mai evidentă strategie prin care poţi să îndrepţi atenţia adversarului tău asupra problemei este să-i vorbeşti despre ea. Dar prezentîndu-i-o direct, îi poţi stîrni împotrivirea fără să-ţi dai seama. O abordare mai eficientă poţi obţine cu ajutorul întrebărilor. În loc să-i oferi adversarului tău răspunsul potrivit, încearcă să-i pui întrebarea potrivită. În loc să-l înveţi tu însuţi cum să procedeze, lasă-l să înveţe din **situaţia concretă**.

Singura unealtă şi cea mai preţioasă în reformularea jocului este întrebarea pentru soluţionarea problemei. O întrebare pentru rezolvarea problemei îndreaptă atenţia asupra intereselor ambelor părţi, asupra posibilităţilor de rezolvare şi asupra standardelor de corectitudine implicate în soluţionarea diferenţelor. Iată cîteva dintre întrebările cele mai utile:

Întreabă de ce...

În loc să consideri poziţia adversarului tău ca pe un obstacol, consider-o ca un punct de pornire. Atunci cînd îşi expune poziţia, adversarul tău îţi oferă informaţii preţioase în legătură cu ceea ce urmăreşti. Invită-l să-ţi ofere detalii întrebîndu-l: „De ce doreşti tu lucrul acesta?", „Care-i necazul?", sau „Ce te preocupă?" Află care-i sînt adevăratele motivaţii. În timp ce-ţi răspunde, observă ce se întîmplă. Centrul de greutate al discuţiei se mută de la poziţia sa la interesele sale. Fără să vă daţi bine seama, v-aţi şi angajat într-o negociere pentru rezolvarea problemei.

Cum întrebi ceva e la fel de important ca şi **ce** întrebi. Dacă întrebările directe sună provocator, exprimă-le într-o formă indirectă: „Nu sînt sigur că înţeleg de ce doreşti aceasta", „Ajută-mă să înţeleg de ce lucrul acesta e atît de important pentru tine", sau „Se pare că tu eşti destul de convins de asta. M-ar interesa să înţeleg de ce". Nu e rău să-ţi prefaţezi întrebarea cu o declaraţie: „Am înţeles ce spui. Sînt sigur că regulamentul intern al instituţiei este bine-gîndit. Ai putea totuşi să mi-l explici, te rog?" În timp ce îţi arăţi

interesul şi respectul adu-ţi aminte că tonul tău, expresia feţei şi gesturile sînt tot atît de importante ca şi cuvintele.

A pune întrebări pentru a afla interesele adversarului este ca şi cum ai curăţa foiţele de ceapă. Desprinzi o foiţă după alta, ca în discuţia de mai jos:

– De ce vrei să-ţi părăseşti slujba? întreabă partenerul mai în vîrstă, asociat într-un barou de avocaţi din New York.

– Pentru că am nevoie de mai mulţi bani şi tu nu-mi poţi oferi o majorare suficientă a salariului, răspunde asociatul mai tînăr.

– Dar ce s-a întîmplat?

– Ştii, soţia mea a mai născut un copil şi trebuie să ne mutăm într-un apartament mai mare.

– Şi care-i problema?

– N-am găsit nici unul pe care să ni-l putem permite.

O dată ce colegul mai în vîrstă a descoperit miezul problemei, el şi-a folosit relaţiile pentru a-i găsi asociatului mai tînăr un apartament mai convenabil, iar acesta a rămas să lucreze în continuare la firma respectivă pentru încă treizeci de ani, ajungînd în sfîrşit să fie el însuşi „partenerul mai în vîrstă". Examinarea atentă a intereselor celuilalt conduce la obţinerea unei înţelegeri reciproc avantajoase.

Nu uita că nu doar interesele adversarului tău trebuie satisfăcute, ci şi ale celor din tabăra lui. Poziţia sa rigidă s-ar putea să aibă de-a face cu imperativele şefului său, ale consiliului de conducere, ale acţionarilor, ale membrilor de sindicat sau ale familiei, mai degrabă decît cu ale sale personal. De aceea întreabă-l şi despre interesele lor.

Întreabă de ce nu...

Dacă adversarul tău nu vrea să-ţi dezvăluie care sînt interesele sale, apelează la un atac indirect. Dacă nu merge cu întrebarea „de ce", încearcă-l pe „de ce nu". Propune-i o soluţie şi întreabă: „De ce nu încercăm în felul acesta?" sau „Ce-ar fi dacă am aborda astfel problema?" Cei care nu spun ce-i preocupă, în general preferă să acţioneze. Dacă eşti implicat în negocierea unui buget şi întrebi

„De ce să nu reducem din bugetul de marketing?" şeful de marketing îţi va răspunde: „Îţi spun eu de ce. Vînzarea se duce pe apa sîmbetei, conducerea va începe să ne întrebe dacă sîntem buni de ceva, iar eu voi sfîrşi bătîndu-mi la maşină demisia". Fără să-şi dea seama, el tocmai ţi-a dat o informaţie preţioasă în legătură cu interesele sale – preocupările în legătură cu vînzările, îngrijorarea în legătură cu presiunile din partea conducerii şi teama că ar putea să-şi piardă serviciul.

Dacă totuşi celălalt nu îţi dezvăluie care i-ar fi interesele, arată-i-le tu şi spune-i să te corecteze dacă n-ai dreptate. Dacă încerci să convingi un producător încăpăţînat să mărească ritmul producţiei, ai putea să-i spui: „Dacă înţeleg eu bine, interesul tău este să păstrezi preţul de cost cît mai scăzut, calitatea cît mai ridicată şi serviciile ireproşabile. Am dreptate?" Foarte puţini rezistă ispitei de a corecta greşelile celorlalţi în legătură cu interesele lor. Producătorul poate să-ţi răspundă: „Nu prea ai dreptate. Ai uitat de..." şi va continua să-ţi spună despre interesele sale.

Dacă adversarul tău încă se mai opune, poate că o face din teama că vei folosi informaţiile sale ca să-l tragi pe sfoară. Pentru a-l face încrezător şi dispus să discute, arată-i prima dată care sînt interesele tale: „Aş vrea să creştem viteza de producţie pentru a putea beneficia de noua piaţă de desfacere. Distribuitorii mei îmi solicită producţie suplimentară şi eu personal cred că e pusă în joc credibilitatea mea. N-ai putea să-mi spui ce te opreşte să creşti ritmul producţiei?" Dacă afişîndu-ţi interesele simţi că devii vulnerabil, nu-i nevoie să-i spui tot ce ai pe suflet celuilalt de la început. Dă-i cîteva informaţii în legătură cu ce te interesează, întreabă-l ce-l interesează pe el, apoi mai spune-i cîte ceva şi aşa mai departe. Zideşte-i încrederea puţin cîte puţin.

Întreabă ce-ar fi dacă...

Următorul pas este să-l angajezi pe adversarul tău într-o discuţie asupra alternativelor posibile. Pentru a crea o bază pentru posibilele soluţii, **fără** a-i ataca poziţia, foloseşte una dintre cele mai puternice expresii dintr-o limbă: „Ce-ar fi dacă?"

Să presupunem că un client te anunță: „Aceştia sînt toți banii pe care-i avem disponibili pentru a plăti proiectul de consulting. Nu putem plăti nici un ban în plus!“ Întreabă-l: „Ce-ar fi dacă am întinde proiectul pe o durată mai mare, în aşa fel încît să plătiți restul din bugetul anului viitor?“ Sau: „Ce-ar fi dacă am reduce proiectul aşa, încît să se încadreze în posibilitățile voastre financiare?“ Sau: „Ce-ar fi dacă v-am ajuta să-l convingeți pe superiorul dvs. de faptul că avantajele companiei justifică prețul mai mare?“ Dacă îl faci să-ți răspundă la oricare dintre aceste întrebări, ai reuşit să schimbi jocul. Dintr-o dată el va fi implicat alături de tine în căutarea unor posibile soluții. Transformă conversația într-o discuție plină de idei interesante. Ia în considerare poziția celuilalt şi reformuleaz-o pentru a o prezenta ca una dintre soluțiile posibile. Să presupunem, de exemplu, că porți o discuție serioasă în familie despre locul unde urmează să vă petreceți vacanța de Crăciun. Soția insistă să mergeți la părinții ei. În loc să-i respingi propunerea, poți să-i spui: „Asta ar fi o soluție“. Mai sugerează şi tu vreo două posibilități şi spune-i şi ei să se mai gîndească şi la altele: „O altă soluție ar fi, desigur, să mergem la părinții mei. Sau ce-ar fi dacă am împărți vacanța în două: Crăciunul la părinții tăi şi Anul Nou la ai mei? Te-ai mai gîndit şi la altceva?“

Dacă celălalt începe să-ți critice alegerea, poți să-i spui: „Sînt gata să-ți ascult obiecțiile, dar ce-ar fi să le amînăm pînă după ce epuizăm toate posibilitățile? Apoi putem vedea care ne convine cel mai mult“. De vreme ce rațiunea inhibă creativitatea, propune prima dată şi evaluează după aceea.

Cere sfatul adversarului tău

O altă cale pentru angajarea adversarului tău într-o discuție asupra soluțiilor posibile constă în a-i cere sfatul. Acesta este probabil ultimul lucru pe care se aşteaptă să-l faci. Întreabă-l: „Ce crezi că aş putea face?“ „Ce-ai face, dacă ai fi în locul meu?“ Sau: „Ce le-ai spune tu angajaților mei?“ În felul acesta a procedat Senatorul Biden cu ministrul Gromîko.

E flatant să ți se ceară sfatul. Pentru că în felul acesta recunoşti competența şi statutul adversarului tău. Lucrul acesta nu numai că-l dezarmează, ci îți dă şi ție şansa de a-i vorbi despre problema ta şi de obstacolele pe care le întîmpini.

Imaginează-ți că vrei să obții din partea unui birocrat cunoscut pentru rigiditatea sa o abatere de la regulamentul intern al întreprinderii. Te gîndeşti că, dacă i-o ceri direct, va începe să se plîngă de toți aceia care încearcă să încalce legile. Deci mai bine adresează-i-te astfel: „Domnule Talbot, mi-ai fost recomandat ca specialist în regulamentul instituției noastre. Am o problemă asupra căreia aş vrea să vă cer sfatul“. După ce-i explici situația, îl întrebi: „Cum mă sfătuiți să procedez?“

Îndată ce a fost implicat în problema ta, celălalt va încerca să adopte o poziție care să se potrivească cu rolul pozitiv şi plin de importanță pe care i l-ai oferit. Adesea ar putea să vină cu o soluție la problema ta; domnul Talbot va face o excepție de la regulament. Dacă totuşi îți răspunde făcînd din nou apel la regulament, ascultă-l pînă la capăt dar cere-i oricum sfatul: „Înțeleg motivul introducerii acestor legi. Ştiu de asemenea că este important ca dvs. să le susțineți. Cu toate acestea, proiectul meu este foarte important pentru viitorul întreprinderii. Cum ați sugera dvs. să procedăm pentru a-l pune în aplicare?“ Dacă d-l Talbot îți răspunde că el nu poate face nimic, atunci spune-i: „Înțeleg. Mă puteți îndruma la altcineva care să mă ajute?“

A cere sfatul este una dintre cele mai eficiente modalități de schimbare a jocului.

Întreabă-l dacă poate să se justifice

S-ar putea ca poziția adversarului tău să te şocheze, ca fiind nerezonabilă. Dar în loc să i-o respingi, o poți folosi totuşi ca punct de plecare pentru o discuție asupra standardelor de corectitudine. Comportă-te ca şi cum el ar fi convins că poziția sa este cea corectă pentru că el aşa crede. Spune-i: „Probabil că ai motive serioase să crezi că aceasta este o soluție corectă. Aş vrea să le aud şi eu“. Să presupunem de exemplu că un client important te informează că el

se aşteaptă la diferite servicii pe gratis, care să fie incluse în preţul produsului. Înţelegi, desigur, că nu poţi spune „nu" fără să-l ofensezi. Dar dacă spui „da", asta te va costa binişor. Deci, mai bine întreabă-l: „De ce crezi că cererea ta e îndreptăţită? Competitorii noştri oferă oare servicii pe gratis?" În cazul acesta, tu faci apel la un standard de corectitudine – oferta pieţei – aşa încît el va putea observa de unul singur că pretenţia îi este nejustificată. Filosoful francez Blaise Pascal a scris cu mai mult de trei secole în urmă: „Oamenii sînt convinşi mai uşor de dovezile pe care ei le descoperă, decît de cele descoperite de alţii".

În cazul unor tratative de achiziţionare a unei companii, vînzătorul a cerut un preţ care părea excesiv. În loc să-i respingă preţul, cumpărătorul a încercat să-i dea de înţeles acest lucru. La început l-a întrebat care sînt profiturile la care se aşteaptă compania sa în primul an. Vînzătorul a răspuns: „Vom cîştiga patru milioane în anul acesta, şi asta înseamnă patru sute de mii profit". Îndată ce a ascultat punctul lor de vedere atît de optimist, cumpărătorul i-a spus: „Sînt sigur că vă veţi atinge scopurile, dacă spuneţi că aşa doriţi. La urma urmei, conduceţi o afacere pe cinste. Dar preţul acestei afaceri este bazat pe estimările dvs. Trebuie să ştiţi mai bine decît mine că pot interveni o grămadă de lucruri, care ar putea să vă spulbere aşteptările. Dacă nu vă împliniţi proiectul, ne acordaţi o reducere de preţ?" Procedînd la o analiză raţională în ce priveşte preţul, cumpărătorul a reuşit să obţină o reducere considerabilă fără să respingă direct preţul exagerat.

Uneori pentru a putea începe o discuţie asupra unei posibile afaceri trebuie mai întîi să propui un punct de referinţă la care să vă raportaţi. Într-o negociere de cumpărare pentru a stabili un preţ corect, cumpărătorul a sugerat folosirea standardelor de preţuri în vigoare. I-a spus vînzătorului: „Contabilul meu a pus în discuţie o problemă, deşi sînt sigur că şi dvs. sînteţi conştient de ea. Va trebui, desigur, să discutăm asupra unui fond de aproximativ jumătate de milion de dolari. Este o problemă financiară obişnuită, dacă luăm în considerare felul în care se prezintă compania dvs. Asta ar putea să scadă valoarea netă a companiei, însemnînd că va trebui să reconsiderăm cu mai multă grijă propunerile dvs. de preţuri". Din nou vînzătorul şi-a redus substanţial preţurile.

Dacă adversarul tău respinge standardul propus de tine, provoacă-l să sugereze unul mai bun. O asemenea discuţie va duce la îndeplinirea obiectivului propus: să redirecţionezi atenţia de la poziţiile voastre spre un proiect comun.

Pune întrebări care cer răspunsuri complete

Nu orice întrebare va prinde bine. O întrebare pentru soluţionarea unei chestiuni trebuie să fie deschisă şi clarificatoare.

Felul în care îţi formulezi întrebarea determină şi răspunsul. Cînd o persoană oficială dintr-o instituţie sau din guvern spune: „N-ai voie să faci asta. E împotriva politicii noastre", vei fi tentat să întrebi: „Nu s-ar putea schimba politica?" Şi răspunsul pe care-l vei primi, cu siguranţă, este „nu". Dacă te-ai fi gîndit puţin înainte, ai fi putut să anticipezi răspunsul. Prin urmare, felul cum ţi-ai formulat întrebarea te-a pus în faţa unui răspuns negativ.

Adversarul îţi va răspunde foarte uşor cu „nu" la întrebări care încep cu „aşa-i că...", „nu-i aşa că...?", „se poate să...", sau „nu s-ar putea să...". Aşa că pune întrebări la care nu se poate răspunde cu „nu". Prefaţează-ţi întrebările cu: „cum", „de ce", „de ce nu", „ce" sau „cine". Adversarul tău nu va putea răspunde prea uşor la întrebări de tipul: „Care este obiectivul acestei politici?", „Cine dispune de autoritatea necesară pentru a face o excepţie de la regulă?" şi „Cum m-aţi sfătui să procedez?"

De prea multe ori oamenii pun întrebări pentru care adversarul lor are deja pregătit un răspuns de-a gata. Să luăm în considerare exemplul unui negociator britanic, însărcinat cu ţinerea sub control a armamentului, care, indiferent ce i-ar fi propus omologului său sovietic, primea fără excepţie acelaşi răspuns monosilabic: „Niet". După un an de tratament de genul acesta, englezul l-a luat deoparte pe sovietic, spunîndu-i cît de exasperat este. Negociatorul sovietic i-a răspuns: „Este la fel de frustrant şi pentru mine să negociez, atîta timp cît am instrucţiuni atît de rigide din partea Moscovei. Problema e că dumneavoastră puneţi întotdeauna întrebări pentru care eu am instrucţiuni. De ce nu-mi puneţi întrebări pentru care **nu am** instrucţiuni?" În culmea mirării, negociatorul britanic a consimţit,

totuşi, la o nouă rundă de discuţii, în cursul căreia a formulat o întrebare nouă, clarificatoare. Negociatorul sovietic i-a mulţumit politicos şi i-a spus că, deoarece nu are instrucţiuni asupra răspunsului pe care i l-ar putea da, trebuie să se întoarcă la Moscova. Acolo, a reuşit să-i convingă pe superiorii săi de la Kremlin să-i acorde autoritatea necesară pentru a semna înţelegerea.

Învăţînd din exemplul celor doi diplomaţi, trebuie să pui întrebări pentru care adversarul tău nu posedă „instrucţiuni" sau răspunsuri de-a gata. Întrebările tale trebuie să-i dea de gîndit exact aşa cum cele ale lui Biden l-au obligat pe Gromîko să facă faţă rezervelor senatorului. În timp ce meditează asupra întrebărilor pe care i le-ai pus, adversarul tău s-ar putea răzgîndi şi deveni mult mai maleabil în discuţii.

Încearcă forţa tăcerii

Numai jumătate din greutatea unei „întrebări pentru soluţionarea problemei" rezidă în întrebarea însăşi. Cealaltă jumătate poate fi găsită în încărcătura tăcerii care urmează, timp în care adversarul tău se luptă cu întrebarea şi îşi coace răspunsul. O greşeală frecventă este să-l privezi de acest timp preţios. Dacă nu răspunde, s-ar putea să simţi o stînjeneală crescîndă provocată de tăcere. Într-o discuţie obişnuită, cînd observi că întrebarea ta l-a pus pe celălalt în încurcătură, îl salvezi rupînd tăcerea.

Ar trebui să rezişti acestei ispite şi să aştepţi un răspuns din partea adversarului. La urma urmei, ai pus o întrebare perfect justificată. Tăcerea şi stînjeneala îl vor determina să-şi schimbe comportamentul. S-ar putea să-ţi răspundă în cele din urmă, dîndu-ţi informaţii în legătură cu interesele sale, o alternativă posibilă sau un standard relevant. În momentul în care o face, l-ai prins în jocul „de-a rezolvarea" problemelor unei negocieri.

Aminteşte-ţi, ai nevoie numai de un răspuns pentru a merge înainte. Dacă o întrebare nu s-a soldat cu rezultatele pe care le aşteptai, încearcă din alt unghi, aşa cum ar proceda un reporter abil. Dacă observi cu atenţie practicile negociatorilor de succes, vei descoperi că pun mii de întrebări.

SCHIMBĂ-I TACTICA

Întrebările pentru rezolvarea problemelor te ajută să modifici poziţia adversarului tău în funcţie de interesele, opţiunile şi standardele tale. Dar mai trebuie să te ocupi de strategiile, împotrivirile, atacurile şi capcanele la care recurge pentru a te face să-i accepţi condiţiile. Cum îi deturnezi tacticile, astfel încît să-i redirecţionezi atenţia asupra problemei de fond?

Depăşeşte barierele

Ce faci însă în situaţia în care partenerul adoptă o atitudine extremă de neclintit, spunîndu-ţi ultimativ: „Ori accepţi, ori n-avem ce discuta", sau fixînd un termen limită rigid? Cum poţi salva situaţia? Ignorînd-o, dîndu-i o altă interpretare sau punînd la încercare seriozitatea acestei atitudini.

Pur şi simplu n-o lua în seamă. Dacă partenerul tău afirmă: „Ori accepţi, ori nu mai avem ce discuta" sau „Ai timp să te hotărăşti pînă la ora 17; dacă nu, la revedere!", nu poţi fi sigur dacă într-adevăr vorbeşte serios sau numai bravează. Pune-i deci la încercare hotărîrea, neluînd-o în seamă. Continuă să dezbaţi problema în discuţie, ca şi cum n-ai fi auzit ce a spus sau schimbă cu totul subiectul. Dacă a vorbit serios, nu va ezita să îşi mai afirme o dată intenţiile.

Priveşte atitudinile radicale ca expresie a unor deziderate. Să presupunem că un lider sindical îţi comunică următoarele: „Le-am spus oamenilor mei că dacă nu obţin o creştere de 15% a salariilor, pot să mă jupoaie de viu şi să-mi atîrne pielea în băţ". Omul şi-a pus pielea în joc drept garanţie că va rezolva cererea membrilor sindicali. Dacă îi bagi beţe în roate, se va înverşuna şi mai tare şi nu va renunţa cu nici un preţ. Interpretează mai bine angajamentul pe care şi l-a luat în faţa membrilor sindicali ca pe o aspiraţie şi centrează-i atenţia asupra problemei de fond: „Toţi vrem cîte ceva, cel puţin aşa cred. Conducerea însă are de întîmpinat momentan

dificultăți din cauza reformei economice și nu i-ar strica o reducere a salariilor. Cred că ne-ar prinde mult mai bine amîndorura să fim realiști și să aruncăm o privire, cît se poate de serios, asupra temeiniciei pretențiilor pe care le ridici. Știi cît sînt plătiți angajații altor întreprinderi pentru aceleași prestații?" Privind problema din perspectiva pe care i-ai oferit-o, îi va fi mai ușor să iasă basma curată din situația în care s-a vîrît.

Sau, imaginează-ți că partenerul tău îți fixează în mod rigid un termen limită, de la care nu poți face rabat. În loc să îl respingi cu hotărîre, poți ameliora situația, reinterpretînd data fixată ca pe un caz ideal: „Cu toții am vrea să încheiem negocierile repede. Asta ar fi ideal. Să ne așternem, deci, pe treabă numaidecît". Apoi revino asupra problemei cu mare zel, pentru a-i demonstra bunăvoința care te animă.

Nu te juca cu focul, dar verifică mai întîi dacă arde. A treia soluție în astfel de cazuri este să verifici dacă partenerul tău a vorbit serios sau doar a bravat. De exemplu, atunci cînd partenerul fixează un termen limită, ia-l în serios, însă pe măsură ce se apropie scadența, aranjează cumva să fie chemat pentru o convorbire urgentă sau la o întrevedere ce nu suportă amînare. Specialiștii în negocierea ostatecilor găsesc de obicei un argument credibil dar „neverificabil" cum ar fi, de pildă, închiderea băncii pe motiv de concediu, ceea ce face imposibilă obținerea sumei pentru răscumpărare pînă la termenul fixat de teroriști. Un negociator de mare clasă explică: „Nu ne deranjează faptul că teroriștii fixează, de obicei, un termen limită. Cu cît expiră mai repede, cu atît mai bine, pentru că o dată ce l-ai încălcat, le-ai dat peste cap toate planurile".

Un alt mod de a pune la încercare ultimatumul partenerului, fără să-i spui verde în față că ai dubii, constă în a pune întrebări. Dacă vrei să cumperi o mașină iar vînzătorul îți comunică ultimul preț, cere-i părerea despre mașina ta cea veche, dacă de exemplu crede că ai putea obține un preț bun pe ea. Dacă începe să se arate mai flexibil, înseamnă că probabil ai șanse să negocieze prețul.

Nu scăpa din vedere faptul că uneori poți folosi atitudinea radicală a adversarului în avantajul tău. Dacă ți-a fixat, să zicem, un

termen de scadență, îi poți răspunde de exemplu astfel: „Mi-ar face plăcere să pot convinge consiliul de conducere să vă facă o ofertă mai generoasă, dar, privind problema din perspectiva timpului limitat de care dispunem, aceasta este cam tot ce pot face pentru moment". Sau: „Pentru a îndeplini totul pînă la termenul fixat de dvs., va trebui să ne dați o mînă de ajutor. Puteți să vă ocupați de preluare și furnizare?"

Dezamorsează atacurile

Ce faci însă dacă partenerul te amenință, îți adresează insulte sau te acuză pentru ceva care n-a mers cum trebuie? Cum poți devia ofensiva ce se abate asupra persoanei tale, readucînd în centrul atenției problema ce trebuie soluționată?

Nu lua în seamă atacul. Una dintre soluții este să te faci că nu ai auzit nimic și să vorbești în continuare despre problema ce te frămîntă. Imaginează-ți că ești un lider sindical, avînd de-a face cu un patron dificil care amenință că va concedia jumătate din forța de muncă dacă nu accepți stabilirea unei reduceri a salariilor. Dacă va vedea că ai luat amenințarea în serios, îi va fi greu să mai dea înapoi. Replici de genul „Nu fi ridicol. N-ai să faci niciodată așa ceva!", îl vor întărîta și mai mult, determinîndu-l să-ți demonstreze că n-a fost deloc o glumă. Mai bine nu lua în seamă amenințarea și adu în centrul discuției situația financiară în care se află compania: „Știu că aveți de întîmpinat dificultăți din cauza bugetului. Aș putea să aflu și eu care e situația?"

Cînd partenerul tău își dă seama că tactica lui abuzivă nu ține, cel mai adesea va renunța la ea. Ia drept exemplu un cumpărător care obișnuia să-și lase ofertanții să aștepte cu orele în fața ușii biroului unde lucra, cu scopul de a-i deruta și de a-i face mai pliabili la pretențiile sale. Unul dintre vînzători a decis să ignore total această strategie, aducîndu-și un roman de citit. Cînd, în sfîrșit, a fost poftit înăuntru, vînzătorul s-a prefăcut ostentativ că închide cartea cu mare părere de rău, ca și cum faptul că a fost ținut acolo atîta timp nu l-ar fi deranjat cîtuși de puțin. Cînd, în timpul întrevederilor, cumpără-

torul s-a lansat într-o îndelungă discuție telefonică, a apărut din nou și romanul. După două sau trei întîlniri de acest gen, cumpărătorul a înțeles că strategia nu mai ține și a renunțat la ea.

Transformă „atacul la persoană" într-un „atac asupra problemei". O a doua modalitate de abordare a situației constă în devierea atacului. Să presupunem că tocmai încerci să obții aprobarea pentru realizarea unui nou produs, cînd iată că un coleg te ia la întrebări: „Chiar n-ai nimic mai bun de făcut decît să înaintezi un proiect mort din fașă?" Vei deveni ostil, încercînd în același timp să te aperi. **Sau** poți ignora „atacul la persoană", ascultînd cu băgare de seamă opinia celuilalt și dirijînd „atacul" asupra ta într-un „atac" asupra problemei: „S-ar putea să ai dreptate. Ce îmbunătățiri ai aduce tu proiectului pentru a-l face funcțional?"

Cel care te critică vizează de obicei două aspecte: În primul rînd, că proiectul tău nu e de nici o ispravă, iar în al doilea rînd că tu nu ești de nici o ispravă. Rămîne la latitudinea ta să alegi căreia dintre acuzații merită să-i răspunzi. Focalizînd interesul, mult mai justificat de altfel, asupra proiectului, poți ocoli întru totul atacul la persoană și poți dirija atenția partenerului asupra problemei ce trebuie soluționată.

Ia ofensa drept semn de bunăvoință. Altă metodă de a întîmpina un „atac la persoană" constă în a-l interpreta tocmai pe dos – ca semn de simpatie. Iată exemplul unui general din secolul al XVIII-lea, căzut în dizgrația marelui rege războinic al Prusiei, Frederic cel Mare. Dînd pe neașteptate nas în nas cu regele, generalul l-a salutat cu cel mai mare respect, însă regele i-a întors spatele. „Nici nu știți cît mă bucur văzînd că Majestatea Voastră nu mai este supărat pe mine", a murmurat generalul. „Cum așa?" a fost curios Frederic. „Pentru că Majestatea Voastră n-a întors niciodată spatele unui dușman", a răspuns generalul. Dezarmat, Frederic l-a primit din nou pe general în grațiile sale.

În viața de fiecare zi poți interpreta „atacul la persoană" ca expresie a preocupării și îngrijorării celuilalt față de situația în care te afli. Vei fi îndreptățit deci să dirijezi atenția asupra problemei

nesoluționate. Dacă partenerul încearcă să te deruteze spunîndu-ți de pildă „Știi, n-arăți prea grozav. Sigur te simți bine?", i-ai putea mulțumi că-ți poartă de grijă, adăugînd: „Sînt de-a dreptul fericit, acum, că ne aflăm atît de aproape de încheierea acordului".

Invocă formula „cele rele să se spele, cele bune să se adune". Deseori atacurile adversarului se manifestă sub formă de reproș. Discutînd despre bugetul familiei, soțul își acuză nevasta: „Arunci banii pe tot soiul de nimicuri inutile! Mai știi cît ai dat pe pisica aia de ceramică? 75 de dolari!" Soția ripostează: „Ce să mai vorbim despre tine atunci, domnule Coate-goale, care ai făcut cinste săptămîna trecută tuturor amicilor tăi? Cît te-a costat **asta**?" Și continuă așa ore în șir, ciorovăindu-se pentru ceea ce s-a întîmplat deja. Problema actuală a bugetului e complet dată uitării.

Există însă întotdeauna posibilitatea dirijării interesului dinspre ceea ce s-a întîmplat deja înspre ceea ce va fi, de la persoana care a greșit înspre măsurile ce trebuie luate pentru ameliorarea situației. Soția poate, de exemplu, să-i răspundă soțului în felul următor: „Ai dreptate Ben, știm amîndoi că bibeloul acela a costat prea mult. Am să fiu mai atentă altă dată. Să revenim însă acum la banii de pe luna aceasta. Cum crezi că e cel mai bine să-i gospodărim?" Cînd partenerul te critică pentru un incident din trecut, nu pierde ocazia de a-l întreba: „Cum am putea proceda, pentru ca să nu se mai repete pe viitor?" Transformă reproșul într-un argument pentru asumarea responsabilității comune în abordarea problemei.

Treci de la „eu" și „tu" la „noi". Cînd soțul se ceartă cu soția din cauza banilor, nu ți-e dat să auzi altceva decît „Tu ai făcut asta!" și „Eu, nici gînd!" O simplă modificare de limbaj, trecînd de la „eu" și „tu" la „noi" poate fi de mare folos. Dacă soția întreabă de pildă „cum să facem ca să ne încadrăm cu cheltuielile în suma pe care o avem?", această implicare comună prin limbaj îi așază brusc pe cei doi umăr la umăr, îndreptîndu-le atenția asupra intereselor și idealurilor lor împărtășite.

O cale simplă și eficientă pentru ameliorarea situației prin trecerea de la „eu" și „tu" la „noi" este oferită de limbajul gesturilor. Cînd

oamenii discută în contradictoriu ei stau de obicei față în față, confruntarea lor manifestîndu-se şi la nivelul expresiei fizice. Prin urmare, n-ar fi rău să găseşti un motiv oarecare pentru a te aşeza în dreapta sau în stînga partenerului. Scoate la iveală actul sau proiectul de contract şi aşază-te chiar lîngă adversarul tău cu aerul că mai examinezi o dată documentul. Sau aşază-te pe canapea lîngă soție, în loc să zbieri din celălalt colț al casei. Stînd şi discutînd alături umăr lîngă umăr, situația nu se va schimba în mod miraculos, dar se va aprofunda sentimentul că sînteți doi parteneri care au de înfruntat aceleaşi probleme împreună.

Dă-l de gol

Lucrul cel mai dificil de remaniat este strategia unui adversar care uzează de tot soiul de şiretlicuri. Mai exact, înşală buna credință a celui ce mizează pe faptul că celălalt este sincer, că îşi va îndeplini angajamentele luate, că este într-adevăr ceea ce pretinde a fi şi că negocierile odată soluționate nu vor exista motive de revizuire. Şmecheriile sînt greu de remaniat, deoarece ele sînt servite în ambalajul înşelător şi fabricat dinainte al bunăvoinței şi moderației tocmai pentru a te duce de nas.

Desigur, ai putea da totul pe față, dar riscurile sînt prea mari. Pentru că, pe de o parte, nu e imposibil să te fi înşelat. Şi chiar dacă ai dreptate, partenerul se va simți jignit să-l faci mincinos sau escroc de la obraz, iar relația voastră va avea de suferit.

Calea prin care ai putea să înlături şmecheriile adversarului este să îi cînți în strună. Să discuți în continuare **ca şi cum** ai fi convins de buna sa credință, dar să acționezi într-un ritm mai lent şi să-i pui întrebări doveditoare cu scopul de a-i testa sinceritatea. Altfel spus, **fă pe prostul.** Dacă partenerul nu are nimic de ascuns, întrebările tale nu îl vor deranja deloc. Dacă însă încearcă să te tragă pe sfoară, îşi va da seama că i-ai prins „şpilul". Dar atîta timp cît nu dai cărțile pe față, va mai avea încă şansa de a se reabilita prefăcîndu-se că la mijloc a fost doar o greşeală sau o neînțelegere.

Pune-i întrebări doveditoare. Pune diferite întrebări pentru a verifica şi clarifica afirmațiile partenerului. Presupunînd că vrei să cumperi o companie, iar proprietarul a inclus în valoarea acesteia facturi neachitate, adresează-i-te pe un ton nesentențios astfel: „Trebuie să aveți motive temeinice pentru a crede că aceste facturi vor fi într-adevăr achitate. Aş putea să ştiu şi eu pe ce vă bazați?" Verifică-i afirmațiile atunci cînd face apel la „infailibilitatea" specialiştilor şi a metodologiilor utilizate, ca de pildă computerizarea şi imprimantele. Nu ezita să strîngi un pic şurubul şi fii toată vremea atent dacă nu cumva ocoleşte anumite răspunsuri sau răspunde ambiguu. Dacă observi vreo inconsecvență, nu da imediat totul pe față. Arată-te doar nelămurit: „Regret, dar cred că nu înțeleg prea bine. Ați putea să mă lămuriți cum se leagă aceasta de ceea ce ați afirmat puțin mai înainte?"

O modalitate prin care poți verifica dacă suspiciunile tale sînt sau nu întemeiate este să pui adversarului întrebări la care cunoşti deja răspunsul. Îți poți da seama cum stau lucrurile în realitate observîndu-l atent atunci cînd îşi formulează răspunsurile. Una din şmecheriile des utilizate, pe care adversarul tău o poate încerca, este să te inducă în eroare făcîndu-te să crezi că deține întreaga putere de decizie privind problema în discuție. Astfel că după ce tu ai pus în joc totul şi ai lăsat de la tine cît se poate, descoperi în cele din urmă că adversarul tău mai trebuie să obțină încă aprobarea patronului său ori a consiliului de conducere care ar putea, la rîndul său, pretinde foarte bine să mai faci şi alte concesii. Pentru a te feri de astfel de situații, clarifică cu partenerul de la început care este capacitatea lui de decizie, întrebîndu-l de exemplu: „Să-mi permit să presupun că dvs. vă revine întreaga răspundere pentru soluționarea acestei chestiuni?" Răspunsul va trebui să fie de asemenea natură, încît să nu lase loc dubiilor. Dacă puterea de decizie nu revine în totalitate partenerului tău, informează-te cui trebuie să mai ceară aprobarea şi cît va dura obținerea unui răspuns.

O altă şmecherie frecventă este solicitarea unei ultime concesii în cel din urmă minut al convorbirilor, **după** ce s-a ajuns deja la un acord. În loc să te revolte o astfel de atitudine din partea partenerului, pune-i simplu întrebarea: „Sugerați cumva redeschiderea negocie-

rilor?" Dacă răspunde negativ, poți să-i spui: „În cazul acesta cred că tot ce ne mai rămîne de făcut este să respectăm termenii acordului pe care tocmai l-am încheiat". Dacă totuși răspunde afirmativ, ai putea să-i spui, de pildă: „Foarte bine, vom trata acordul ca pe un proiect comun față de care nici una din părți nu și-a luat încă vreo obligație definitivă. Propun să cerem părerea partenerilor noștri și să ne întîlnim mîine pentru a discuta eventualele modificări". Pentru fiecare concesie în plus, solicită-i ceva în schimb.

Pune-l în fața unei solicitări rezonabile. Avantajul pe care îl deții, atunci cînd ai de-a face cu un șmecher și pe care îl pierzi cînd ai de dus tratative cu un partener pur și simplu necooperativ, este că primul are tot interesul să nu întindă prea mult coarda. Deci ia drept bun tot ce zice, dar verifică cu atenție. Aceasta îl va pune în dilemă. Prin urmare, ori va simula în continuare cooperarea pentru a nu se da de gol, ori va renunța de tot la ipocrizie. Altfel spus, administrează-i „testul de verificare", solicitîndu-i o mică concesie.

Pregătește o solicitare rezonabilă, la care ești convins că partenerul tău nu ar aduce obiecții dacă ar fi într-adevăr de bună credință. Dacă suspectezi de pildă adversarul că ți-ar putea ascunde unele datorii neachitate, spune-i: „Dacă n-aveți nimic împotrivă, aș vrea ca imediat contabilul meu să se uite peste acte și să verifice situația facturilor. Asta doar ca o procedură de rutină". Dacă proprietarul companiei pe care vrei s-o achiziționezi refuză să permită contabilului verificarea solicitată, înseamnă că are ceva de ascuns și nu trebuie să te bazezi pe vorbele lui.

Dacă adversarul tău invocă „duritatea asociatului" său, pentru a-și justifica o nouă pretenție, pune-i următoarea întrebare: „Îmi pare rău Jerry, dar nu sînt sigur că înțeleg ce vrei să spui. Am greșit oare nechemîndu-ți partenerul să ia parte la discuțiile noastre anterioare? Nu suport gîndul că te-aș putea pune într-o situație neplăcută. Poate că ar trebui să mă întîlnesc cu el și să examinăm împreună termenii asupra cărora am convenit. Poți aranja o întrevedere?"

În acest moment, amicul nostru are de ales. Te lasă să te întîlnești cu asociații lui, ceea ce îți va permite să verifici dacă au sau nu de adus obiecții în privința acordului stabilit și dacă toată „chestia" cu

asociații este sau nu o șmecherie. Sau poate refuza aranjarea unei întîlniri – ceea ce trebuie să te pună în gardă. Sau poate renunța, pur și simplu, la această strategie, mulțumindu-se cu avantajele obținute prin acordul inițial. Oricare ar fi atitudinea lui, ești liber să îți urmezi în continuare tactica, formulînd și alte solicitări rezonabile și punînd întrebări pentru lămurirea situației.

Trage spuza pe turta ta. Dacă știi să vezi dincolo de șiretlicul adversarului, deseori poți obține avantaje de pe urma încercării lui de a te păcăli. Să presupunem că ești avocatul soției într-un caz de divorț. Soțul promite că va plăti pensia de întreținere pentru copil, dar tu ai motive serioase să te îndoiești. Cînd aduci problema în discuție, avocații soțului protestează, afirmînd că acesta va plăti pensia categoric.

– Sînteți sigur?, întrebi.

– Absolut sigur, clientul meu este un om de onoare, ripostează avocatul apărării.

– Atunci cu siguranță că nu va avea nimic de obiectat dacă adăugăm o clauză care să stipuleze că, în cazul în care timp de 3 luni clientul meu nu primește banii, îi va reveni partea lui din casă în schimbul suportului material pentru copil.

Cu cît avocatul soțului a apărat mai tare buna credință a clientului său, cu atît mai greu îi va fi să aducă obiecții acestei propuneri.

STABILIȚI DE COMUN ACORD REGULILE JOCULUI

Dacă, în ciuda tuturor eforturilor, adversarul tău continuă să recurgă la termeni ultimativi, la „atacuri" și capcane, va trebui totuși să găsești o altă modalitate de a îndrepta situația. Reluați tratativele sub forma unei negocieri asupra modului de negociere.

Se vor desfășura, de fapt, două „negocieri". Una va avea în vedere **problema de fond** – termenii, condițiile și costul. A doua vizează **regulile jocului** – altfel spus, stabilește principiile pe baza cărora se vor desfășura negocierile propriu-zise. Dacă, de exemplu,

arunci un ochi la „tratativele“ dintre părinți și copii asupra diverselor probleme cotidiene, cum ar fi, să zicem, ora de culcare, vei observa că și ei „negociază“ tot timpul punctul pînă la care accesele de furie, amenințările și cadourile sînt tactici acceptabile pentru obținerea consensului.

Această a doua negociere rămîne adesea tacită. Dacă însă nu ai reușit pînă acum să schimbi tacit regula jocului, va trebui să tratezi problema în mod explicit. Adică să clarifici atitudinea partenerului. În acest scop, deseori o aluzie este suficientă.

Dă-i de înțeles

De obicei, acela care recurge la tot soiul de strategii nu face altceva decît să tatoneze terenul pentru a vedea cu ce se poate alege el de pe urma afacerii. Pentru a pune capăt acestei tactici, va trebui **să-i dai de înțeles că i-ai înțeles** jocul. A face aluzie la tactica lui înseamnă a-i transmite următorul mesaj: „Nu sînt nici eu de ieri, de alaltăieri. Știu ce urmărești. Așa că jocul ăsta nu ține“. Dacă adversarul tău dorește să ajungeți la o înțelegere va lăsa la o parte trucurile, dîndu-și seama că altfel numai îngreunează procesul de negociere.

Singura problemă ce se poate ivi este că adversarul tău ar putea interpreta aluzia ca o ofensă. Tot secretul este să îi dai de înțeles că nu vezi în metodele lui decît o contribuție interesantă la desfășurarea negocierilor, nicidecum un truc. Gîndește-te la următorul exemplu: Liz și Pam, două tinere juriste încearcă să cumpere un set uzat de cărți despre legea muncii. Cei care îl vînd sînt doi avocați de renume, Bob și Charlie. Bob anunță de la început că nu acceptă, sub nici o formă, mai puțin de 13 000 de dolari. „Le luați ori ba?“, întreabă el pe un ton foarte hotărît. Însă, iată că Charlie este de altă părere: „Ei și tu acuma, nu vezi că sînt începătoare? Să le dăm și lor o șansă. Hai să zicem 11 000 de dolari și ăsta să fie ultimul preț, ce spui?“ Prețul real al cărților pe piață ar fi fost de 7 000 de dolari, dar Bob și Charlie au pus la cale o mică reprezentație, în care lui Bob îi revenea rolul tipului acru care stabilește un preț mult prea ridicat, Charlie urmînd să apară prin contrast, în chip de salvator, stabilind

un preț rezonabil. De cele mai multe ori o astfel de farsă este orchestrată cu intenția de a determina clientul să accepte rapid cea de-a doua ofertă, de teamă ca primul să nu se răzgîndească.

De data aceasta însă Liz le-a răspuns în felul următor: „Interesant...“ A făcut apoi o pauză, pentru a avea timp să se gîndească. Apoi, pe neașteptate, a izbucnit în rîs și a exclamat cu admirație: „Dar sînteți de-a dreptul nemaipomeniți! A fost cel mai formidabil cuplu – Făt-Frumos și zmeul – pe care mi-a fost dat să-l văd vreodată. Ați pus totul la cale sau a fost doar o coincidență? Acuma însă, să vedem dacă putem obține un preț rezonabil pentru cărțile astea“.

Bob și Charlie nu prea știu ce să spună. Ofensați nu se pot considera cu adevărat, atîta vreme cît Liz le-a făcut, de fapt, un compliment. Și nu pot fi nici siguri dacă a vorbit serios sau a fost doar o glumă. Cert este că n-ar mai avea nici un sens să-și continue jocul, deoarece nu mai ține atunci cînd celălalt s-a prins. Neutralizînd tactica fără a-și atrage dușmănia adversarului, Liz și Pam se pot acum așterne la discuții pentru a negocia prețul real al cărților.

Este foarte important ca aluzia la tactica partenerului să nu aibă aerul unei ofense. Spunîndu-i adversarului tău în față că e un mincinos sau un escroc, nu îl vei face mai cooperativ în privința negocierilor. Dînd în vileag strategia celor doi avocați, dar arătîndu-și în același timp deschis admirația în fața perspicacității lor, Liz i-a ajutat să salveze aparențele. Interesul său nu era să marcheze mai multe puncte, ci să achiziționeze niște cărți de drept la un preț onest și să se angajeze la o firmă în domeniu.

Ajută-ți adversarul să renunțe la tacticile puse în joc. Dacă, de exemplu, se poartă extrem de nepoliticos, atrage-i atenția asupra acestui fapt, oferindu-i o scuză sau o explicație: „Se pare că nu ți-a mers prea bine azi“. Dacă te amenință, ia exemplul unei femei de afaceri care, pusă într-o astfel de situație, în loc să-și sfideze adversarul spunîndu-i ceva de genul „Să nu îndrăznești să mă amenințl!“, l-a întrebat cu voce calmă și oarecum mirată: „Doar nu ai de gînd să mă amenințl, nu-i așa?“ O astfel de întrebare, care spune lucrurilor pe nume fără însă a-l ofensa sau întărîta, oferă adversarului o cale de a depăși în mod elegant situația. Astfel că

respectivul s-a sesizat şi i-a răspuns: „Eu? Vai de mine, cum să vă ameninţ?" O asemenea abordare a situaţiei te pune la adăpost şi pentru cazul în care ai interpretat greşit comportamentul celuilalt.

Nu adu niciodată acuze adversarului. Ia doar notă de ceea ce face. Dacă, de exemplu, te întrerupe încontinuu atunci cînd vorbeşti, uită-te în ochii lui, cheamă-l pe nume şi spune-i: „Mike, m-ai întrerupt". Sau întreabă-l: „Îmi dai voie să termin ceea ce am de spus?" Adresează-i-te pe un ton calm şi sec. Dacă însă din nou nu te lasă să vorbeşti, aminteşte-i cu îngăduinţă, poate cu o undă de severitate în glas: „Hei, dar iar mă întrerupi". Acţionează ca şi cum ai fi doar un prieten de-al său binevoitor, care îl pune faţă în faţă cu propriul comportament. Atrage-i, deci, cu amabilitate atenţia asupra faptelor sale.

Negociaţi modul de desfăşurare a negocierilor

Dacă aluziile nu sînt suficiente, nu îţi rămîne altceva de făcut decît să negociezi în toată regula asupra modului în care se vor desfăşura negocierile.

Ia-ţi partenerul deoparte şi spune-i: „După cum văd eu lucrurile, în felul acesta nu vom ajunge la nici un rezultat. Trebuie să lăsăm la o parte problema în dezbatere şi să stabilim mai întîi regulile jocului". Sau poţi să-i spui simplu, fără să te formalizezi: „Ceva mă neliniştişte aici şi aş vrea să lămurim mai întîi lucrurile".

Tratează la fel de serios negocierea regulilor procesului de negociere, ca şi cum ai negocia problema propriu-zisă. Descoperă care sînt **interesele** partenerului. Pune-i în faţă **alternativele** pentru desfăşurarea în condiţii optime a negocierilor propriu-zise şi stabileşte **criteriile** unei conduite corecte. Dacă adversarul nu vrea să discute decît despre propriile-i condiţii, ai putea să-i răspunzi în felul următor: „Ceea ce vreau eu, este să ajungem la o înţelegere reciproc avantajoasă, rapid şi păstrînd bunele relaţii dintre noi. De aceea părerea mea este că fiecare trebuie să-şi plece urechea la ceea ce are de spus celălalt, să-şi exprime clar interesele şi să-şi pună mintea la contribuţie. Ar trebui să fim flexibili, nu să ţinem fiecare cu dinţii de ceea ce am hotărît dinainte. Dacă ştiu exact ce urmăreşti, te pot ajuta

să obţii acel lucru, iar tu poţi face acelaşi serviciu pentru mine. Deci, încercăm în felul acesta, ce zici?"

Fără a te îndoi de onestitatea adversarului, pune în discuţie corectitudinea anumitor tactici: „Dar dacă aş fi fost **eu** acela care a solicitat concesii suplimentare după ce am ajuns deja la o înţelegere? Aţi fi considerat că e onest din partea mea?"

Explică-i apoi cît se poate de clar în ce mod aştepţi să îşi schimbe comportamentul. În cazul în care partenerul continuă să îţi aducă tot felul de acuze, spune-i pe un ton calm: „Sînt dispus să dezbatem problema imediat ce vei înceta să te mai legi de mine". Dacă eşti CEO şi te abordează un acţionar care vrea să se documenteze asupra companiei pe care o conduci, spune-i, de exemplu: „Uite care-i treaba, dacă ai de gînd să joci cinstit, voi fi bucuros să-ţi vorbesc deschis. Altfel trebuie să presupun că vei folosi informaţiile pe care ţi le dau împotriva mea".

De îndată ce aţi stabilit regulile jocului, vă puteţi întoarce la negocierea problemei propriu-zise, pornind la drum într-un mod mult mai constructiv şi mult mai eficient.

MOMENTUL HOTĂRÎTOR

Punctul crucial al metodei descrise este momentul în care schimbi macazul, transformînd simpla tîrguială într-un joc de soluţionare comună a problemei. Cheia acestei modificări constă în a reformula cuvintele partenerului – oricare ar fi ele – şi a le da o altă direcţie, tangentă cu problema ce trebuie soluţionată. Aminteşte-ţi în ce consta marele secret al faimosului jucător de baseball, Sadaharu Oh, echivalentul japonez al americanului Babe Ruth.

Oh spunea că în timpul „meciului" îşi privea rivalul ca pe un partener, care la fiecare „serviciu" îi oferea cîte o ocazie de a nimeri din plin ţinta. La fel trebuie să vezi şi tu în adversarul tău un partener care, prin fiecare atitudine şi tactică la care recurge, îţi pune la dispoziţie o nouă posibilitate de a ataca problema.

Imaginează-ți modul în care șeful de marketing din exemplul menționat la începutul acestui capitol ar fi putut folosi metoda „reformulării" pentru a-l atrage pe directorul financiar într-un nou proiect:

Directorul financiar (ținînd cu dinții de opinia lui): Va trebui să reduceți cu zece la sută cheltuielile de producție. Nu accept mai puțin de atît. Deci ne-am înțeles?

Șeful de producție (punînd o întrebare de tipul „soluționării-problemei"): Știu foarte bine cît este de important să economisim bugetul companiei, iar secția mea este gata să contribuie cu partea ce îi revine. Vă rog doar să mă ajutați să înțeleg de ce este nevoie de un procent atît de mare?

Directorul financiar (vorbind ca despre un „fait accompli" și amenințînd): Singura cale de a face economiile necesare este ca fiecare secție să suporte o reducere de zece la sută din bugetul alocat. Le-am spus deja celorlalți șefi de secții că vei face și tu reduceri. În cazul contrar, toate celelalte înțelegeri se vor duce de rîpă, iar directorul va fi înștiințat de bună seamă.

Șeful de producție (ignorînd amenințarea și reinterpretînd „faptul împlinit" ca pe o problemă care trebuie soluționată): Înțeleg ce vreți să spuneți. Dacă aș face o reducere ceva mai mică, ați avea de întîmpinat mari dificultăți cu explicațiile pe care va trebui să le oferiți celorlalți șefi de secții, nu-i așa?

Directorul financiar (exercitînd presiuni): Exact. Așa că te trec cu zece la sută. Ne-am înțeles?

Șeful de producție (ignorînd presiunile și punînd altfel problema: prezentînd situația ca pe un prilej de a găsi o soluție mai bună): Știți, avem de fapt posibilitatea de a face economii mai mari de zece la sută, ceea ce ar aduce un real beneficiu companiei și ne-ar ridica pe amîndoi în ochii celorlalți.

Directorul financiar: Serios? Despre ce e vorba?

Șeful de producție (cerînd sfatul): După cum știți, tocmai am introdus în secția mea un nou proiect, care va determina o mai mare productivitate și o reducere substanțială a cheltuielilor. Dar costurile de implementare revin, după calculele

făcute, la cinci la sută din buget. Aveți mai multă experiență în domeniul acesta decît oricare altul. Cum credeți că am putea obține fondurile necesare pentru punerea în practică a proiectului fără să vă dăm peste cap celelalte înțelegeri?

Directorul financiar: Știu și eu...

Șeful de producție (punînd o întrebare de tipul „dar dacă"): Dar dacă mi-aș lua angajamentul să mă ridic la o anumită cifră privind economiile pe care le vom face anul viitor?

Directorul financiar: Asta ar putea fi de folos. Însă tot nu rezolvă problema de anul acesta – și anume: de unde să obții economiile de zece la sută, dacă faci doar o reducere de cinci la sută a cheltuielilor? Ascultă, te înțeleg, dar ce îi vom spune directorului? Nu o să meargă.

Șeful de producție (cu o nouă întrebare de tipul „dar dacă"): Dar dacă vorbesc eu cu directorul și îi vînd eu pontul?

Directorul financiar: Succes!

Șeful de producție: Știu că nu va fi deloc ușor. Pot cel puțin să mă bazez pe sprijinul dvs.?

Directorul financiar: Să mă mai uit o dată peste proiectul acela. Vreau să îl verific și să mă conving că oamenii dvs. știu exact la ce se înhamă.

Șeful de producție: Într-o oră va fi la dispoziția dvs. Mulțumesc că mi-ați acordat o șansă.

Șeful de producție nu a obținut încă atît de mult-doritul contract, dar a făcut un prim pas negociind regulile jocului. Dînd o altă interpretare problemei, el a reușit să transforme o confruntare de pe poziții adverse într-un proces de negociere pentru găsirea unei soluții comune. Acum, nu-i mai rămîne decît să purceadă, împreună cu directorul financiar, la negocierea unui contract reciproc-avantajos.

AL PATRULEA PAS

AJUTĂ-L SĂ ACCEPTE: CONSTRUIEŞTE-I O „PUNTE DE AUR"

„Construieşte-i o punte de aur, pe care să poată trece."

SUN TZU

Chiar şi după ce ai reuşit să îţi dezarmezi adversarul şi l-ai convins să negocieze, mai este încă ceva drum de parcurs pînă cînd veţi ajunge să semnaţi un acord concret. Mai pot încă interveni neplăceri, aşa cum se şi întîmplă de fapt de cele mai multe ori.

Un exemplu clasic este eşecul a ceea ce ar fi putut deveni una dintre cele mai mari fuziuni de companii mass-media din lume. Dar cum nu putem înţelege tîlcul unei întîmplări decît ascultînd ambele părţi implicate, iată mai întîi explicaţia dată de Al Neuharth pentru modul în care a reuşit, după propriile-i cuvinte, să rateze marea lovitură. În 1985 canalul de televiziune CBS se zbătea din răsputeri, în împrejurări destul de ostile, pentru a face faţă manevrelor de preluare a companiei, iniţiate de magnatul mass-media Ted Turner. Neuharth, preşedinte al Gannett, pusese de mult ochii pe canalul de televiziune CBS şi întreţinuse relaţii cordiale cu preşedintele acestuia, Tom Wyman. Neuharth aranjează cu Wyman o întrevedere cu caracter prospectiv pentru a pune în discuţie posibilitatea unei eventuale fuziuni a celor două canale, în urma căreia CBS ar fi putut face, în continuare, faţă concurenţei.

După cîteva întrevederi, cei doi cad de acord asupra majorităţii problemelor esenţiale. Hotărăsc ca, datorită vîrstei şi experienţei mai vaste, Neuharth să devină preşedinte şi director administrativ în timp ce Wyman urma să fie preşedinte şi director executiv. Printr-un articol de presă, Neuharth a făcut publică propunerea ca noua companie să poarte numele de UNIVERSAL MEDIA. I-a arătat apoi lui Wyman extrasul de presă cu pricina.

Directorul celor două companii începuseră să pună la punct detaliile. Iată cum descrie Neuharth, în amintirile sale, eşuarea negocierilor:

„O serie de bancheri, avocaţi şi directori s-au întrunit în jurul unei imense mese dreptunghiulare. Eu şi Tom am stat alături unul lîngă celălalt. Eram plini de draci din cauza faptului că trecuseră aproape trei zile şi cei aflaţi în această sală nu fuseseră încă în stare, sau nu vroiseră să înfăptuiască ce era dinainte stabilit între mine şi Wyman... N-aveam prea mult timp de pierdut cu obişnuitele politeţuri, aşa că le-am spus: «Eu şi Tom ne-am gîndit că poate ne-ar fi de folos dacă cele două CEO ar reveni asupra actului şi v-ar explica tuturor celor de faţă cum să încheiem odată afacerea asta. E simplu ca bună ziua... Tom şi cu mine am căzut de acord în privinţa structurii administrative a companiei, după cum urmează: vor fi şapte membri CBS în consiliul de conducere, şapte Gannett şi unul ales de comun acord. Eu voi fi preşedinte şi director administrativ, iar Tom va deveni preşedinte şi director executiv».

Tipii de la CBS au rămas mască de surprindere. Oamenii mei zîmbeau aprobator.

«Nu-i nevoie să vă mai certaţi şi, de altfel, nici măcar să mai discutaţi acest subiect. Totul e deja stabilit.» Wyman nu părea prea încîntat. Stătea ţeapăn în fotoliul său: «Mda, am stabilit», spuse nu foarte convins. Mi-am dat seama imediat că sărisem peste cal. Intrasem în miezul problemei prea direct şi forţasem nota. Oamenii lui Wyman auzeau aceste lucruri pentru prima oară, acum, din gura mea, iar nu de la el... Trebuia să-l fi lăsat pe Wyman să expună termenii contractului. Ar fi făcut-o cu mult mai multă delicateţe. De fapt, nu făcusem decît să-mi satisfac ego-ul, călcîndu-l însă pe al lui în picioare."

Două zile mai tîrziu Wyman îi comunica telefonic partenerului său anularea negocierii. Nu era de acord cu schimbarea numelui CBS şi era furios deoarece aflase că Neuharth mai ducea concomitent tratative şi pentru o fuzionare cu Time Inc.

După ce Neuharth a închis telefonul, s-a întors către membrii consiliului administrativ şi le-a spus: „Jocul s-a terminat. Am pierdut. Dar şi el va pierde".

OBSTACOLE CE STAU ÎN CALEA ÎNŢELEGERII

După ce ai studiat interesele ambelor părţi şi diferitele alternative de soluţionare a negocierilor propuse de fiecare parte, te poţi considera gata pregătit pentru începerea tratativelor.

Însă în momentul cînd îţi vei expune propria alternativă, adversarul tău se poate împotrivi. Rezistenţa lui se va manifesta sub diferite forme: lipsa de interes în ceea ce priveşte propunerea făcută, declaraţii confuze, amînări, anularea punctelor în privinţa cărora aţi căzut deja de acord, sau pur şi simplu un refuz direct. În cazul fuziunii celor două canale mass-media, împotrivirea CBS-ului s-a manifestat prin obstrucţionarea negocierilor dintre cele două părţi.

Reacţiile potrivnice ale adversarului le punem deseori pe seama personalităţii sau a temperamentului acestuia, dar în spatele acestei situaţii există de obicei motive foarte temeinice. Iată patru dintre cele mai frecvente:

Ideea nu-i aparţine. Partenerul îţi poate respinge propunerea chiar şi numai pentru că are altă provenienţă, nu este „de-a casei". Neuharth a dat greş pentru că nu l-a implicat şi pe Wyman în alegerea noului nume al companiei şi în prezentarea termenilor contractului de fuziune în faţa organelor executive întrunite în vederea negocierilor.

Interesele nu-i sînt satisfăcute. Poate că ai omis unul dintre interesele majore ale adversarului. Directorilor CBS nu le surîdea perspectiva de a renunţa la denumirea canalului de televiziune pe care îl reprezentau.

Teama de a nu-şi ştirbi reputaţia. Fiecare vrea să fie cît mai bine văzut în ochii celorlalţi. Neuharth, de exemplu, atribuie nereuşita fuzionării CBS–Gannett în mare parte faptului de a-l fi făcut pe Wyman să-şi piardă prestigiul în faţa oamenilor săi.

Prea mult, prea repede. Adversarul se poate împotrivi şi pentru că prospectul contractului îl copleşeşte pe moment. Decizia ce trebuie luată îi apare mult prea importantă, iar intervalul de timp mult prea scurt. I se pare mult mai uşor să răspundă simplu, printr-un refuz. Un drum prea lung pare să-l despartă de afacerea propusă, o adevărată prăpastie plină de neplăceri, incertitudine şi teamă. Cum îl poţi convinge să o treacă?

CONSTRUIND O „PUNTE DE AUR"

Frustrat de împotrivirea adversarului, vei fi poate tentat să forţezi nota – să supralicitezi, să insişti, să recurgi la constrîngeri. Neuharth a întins prea tare coarda atunci cînd negocierile ajunseseră în impas şi ar fi fost, de fapt, nevoie de mai mult tact.

Adversarului îi va fi întotdeauna mult mai dificil să ia o decizie sub presiune. Totodată constrîngerea evidenţiază clar faptul că alternativa nu-i aparţine lui, ci ţie, şi nu se adresează direct intereselor sale. Pentru el devine din ce în ce mai greu să continue jocul, fără a părea că cedează în faţa presiunilor tale. Acest aspect îngreunează şi mai mult procesul de negociere.

Prin urmare, partenerul tău se va împotrivi cu atît mai mult. Din punctul său de vedere presiunile exercitate asupra lui pot fi chiar binevenite, pentru că îl scutesc de povara luării unei hotărîri atît de dificile. Forţînd nota, Neuharth a mărit şi mai mult distanţa pe care Wyman o avea de străbătut înspre concretizarea afacerii.

În loc să exerciţi presiuni asupra partenerului, este de preferat să faci tocmai contrariul. Să-l atragi tu în direcţia în care vrei să se mişte. Cînd va da un pas înapoi, trebuie să remaniezi cu grijă această atitudine, preschimbînd-o într-un pas înainte spre o soluţie mai bună. Ia drept exemplu modul în care, pe vremea adolescenţei, producă-

torul de film Steven Spielberg a trasat o punte de legătură între el şi bătăuşul care-l teroriza:

„Pe cînd aveam vreo treisprezece ani, un bătăuş din localitate nu m-a slăbit deloc un an întreg de zile. Mă trîntea în iarbă, sau mă ţinea cu capul sub ţîşnitoarea din care beam apă, iar cînd trebuia să jucăm fotbal, la orele de educaţie fizică, mă vîra cu faţa în noroi şi mă pocnea pînă cînd îmi dădea sîngele pe nas... Îmi era cu adevărat frică de el. Era, într-un fel, piaza mea rea... Atunci m-am gîndit că, dacă nu-l pot înfrînge, nu-mi rămîne decît să mă străduiesc să-l aduc de partea mea. Aşa că într-o bună zi i-am spus: «Vreau să fac un film despre lupta împotriva nazismului şi aş dori ca tu să joci în rolul eroului principal». La început mi-a rîs în nas, dar în cele din urmă a acceptat. El a fost zdrahonul de numai paisprezece ani din film, care aducea cu John Wayne. L-am făcut comandant de pluton, cu cască, rucsac şi corvezi. După asta a devenit prietenul meu cel mai bun."

Tînărul Spielberg descoperise secretul construirii unei punţi de legătură între el şi adversarul său. Şi-a dat seama că zdrahonul vroia să se simtă important, să i se acorde atenţie. Oferindu-i o altă alternativă pentru a-şi etala importanţa, Spielberg reuşise să negocieze încetarea focului şi să-şi transforme inamicul în prieten.

Nu e uşor de găsit o punte de legătură. În decursul negocierilor mai dificile poţi recurge la serviciul unui mediator, care să faciliteze soluţionarea diferendelor. Uneori însă această procedură poate fi şi nepotrivită şi imposibilă. Prin urmare, în absenţa unei a treia părţi, trebuie să mediezi tu însuţi înţelegerea.

Nu începe niciodată mai întîi cu situaţia ta, aşa cum stă în firea fiecăruia dintre noi, ci porneşte de la situaţia partenerului, călăuzindu-l treptat înspre un posibil acord. Una dintre cele mai valoroase descrieri ale acestui proces provine dintr-un roman francez. Acolo un diplomat de mare clasă explică: „Mă întorc către celălalt. Cunosc prea bine situaţia în care se află. Îmi mulez personalitatea pe destinul acestuia şi, trăind în locul lui, încep să experimentez împlinirile şi necazurile de care a avut parte. Din acest moment, interesul meu este nu atît să-i impun lui punctul meu de vedere, cît să-l conving să adopte atitudinea pe care o consider optimă pentru el – şi care e

întotdeauna în acord cu interesele cauzei mele". O punte de legătură înseamnă să-i facilitezi adversarului depăşirea celor patru obstacole ce apar, de obicei, în calea înţelegerii: înseamnă să-l implici activ în găsirea unei soluţii, astfel încît ideea de rezolvare a problemei să devină şi a lui, nu doar a ta; înseamnă să-i împlineşti interesele nesatisfăcute; înseamnă să-l ajuţi să-şi menţină reputaţia şi mai înseamnă să faci în aşa fel, încît procesul de negociere să decurgă cît mai firesc posibil.

FĂ-L SĂ SE IMPLICE!

Una din greşelile cele mai comune ce apar în cursul negocierilor este să declari că ai găsit soluţia de rezolvare a problemei. Centrul de Planificări Urbane îşi dezvăluie proiectele pentru un nou amplasament, fără să anunţe rezidenţii din vecinătatea locului afectat. Drept răspuns, cetăţenii organizează imediat un grup de atitudine pentru combaterea proiectului. Direcţiunea comunică un plan de lucru scos ca din cutie, fără însă a fi consultat în prealabil angajaţii. În secret, muncitorii sabotează planul. Directorul bugetului naţional şi şeful de personal al preşedintelui au o întrevedere secretă cu şase lideri ai Congresului, convenind asupra unui set de extrase din legea bugetului; membrii Congresului, care nu au fost consultaţi, vor vota împotriva hotărîrilor luate fără ştirea lor. Asemeni şi adversarul tău va respinge alternativa de soluţionare pe care i-ai propus-o, dacă nu a contribuit cu nimic la ea.

Procesul de negociere nu este numai un exerciţiu de tehnica rezolvării problemelor, ci şi un proces politic în care părţile adverse trebuie să se implice deopotrivă şi să trateze **împreună** datele acordului. Acest proces e la fel de important ca şi rezultatul. S-ar putea să te nemulţumească faptul că negocierile durează neaşteptat de mult, dar nu uita că de fapt negocierea este un ritual de participare. Cu totul altfel văd oamenii lucrurile atunci cînd sînt direct implicaţi. De pildă, adversarul tău poate ţine seama de amănunte care altfel, „de pe margine", l-ar lăsa rece. Se poate împăca cu idei pe

care adineauri le-a respins. Pe măsură ce infuzează **propriile-i** idei în alternativa soluționării, aceasta devine și a lui, începe să îi aparțină.

Folosește ideile adversarului ca punct de plecare

În cursul negocierilor apare, de regulă, o mare ispită – aceea de **a da soluții**. De a-i spune adversarului care e soluția ieșirii din impas, de a-i explica prin ce alternativa ta este optimă și pentru el... Neuharth tratase o chestiune delicată – aceea a denumirii noii companii – comunicîndu-i lui Wyman, fără să-l consulte în prealabil, prin intermediul presei, că noua companie ar trebui să se numească Universal Media. Nu e de mirare că ideea nu a prins.

Negocierea ține mai mult de întrebări decît de răspunsuri. Cea mai simplă modalitate de a-ți determina partenerul să se implice este să îi ceri tot timpul părerea, să îi afli ideile. Să afli ce soluții vede **el** pentru satisfacerea reciprocă a intereselor. Așa cum a recunoscut și Neuharth mai tîrziu, marea lui greșeală a fost că nu îi ceruse și lui Wyman părerea, înainte de a-i comunica acestuia noul nume sub care urma să funcționeze compania. Procedînd astfel, nu numai că l-ar fi implicat și pe Wyman dar ar fi aflat totodată cîtă importanță acordă CBS-ul păstrării numelui.

După ce ai reușit să afli ideile celuilalt, trebuie să le utilizezi ca punct de pornire. Ceea ce nu înseamnă că le accepți oricum ar fi ci, mai degrabă, să selectezi acele idei care ți se par constructive și, pornind de la ele, să înaintezi în direcția în care vrei să ajungi. Va fi mult mai ușor să-l determini pe șeful tău să adopte o altă atitudine, adresîndu-i-te astfel: „Plecînd de la ceea ce ați afirmat dvs., ce ați zice dacă...?" Sau: „am reținut această idee din intervenția pe care ați avut-o în ședința de ieri...". Sau: „ca urmare a discuției pe care am purtat-o azi-dimineață, m-am gîndit că...". Arată-i celuilalt că propunerea ta decurge direct din ideile lui sau că are legătură cu ele.

A porni de la ideile partenerului nu înseamnă să le renegi pe ale tale, ci să trasezi o „punte" dinspre gîndirea lui înspre a ta. Păstrează tot timpul în minte exemplul acelui abate din secolul al XVII-lea,

despre care Papa spunea: „La începutul oricărei discuții el era întotdeauna de părerea mea, iar cînd terminam discuția eu eram întotdeauna de părerea lui".

Supune-te ochiului critic al partenerului

Pe măsură ce îți dezvolți ideile menține-ți partenerul implicat, solicitîndu-l să-și exprime opiniile critice. Subliniază-i faptul că nu aștepți de la el o decizie imediată în termeni de „da-sau-nu", ci o reacție de feed-back. Încurajează schimbul de opinii prin întrebări referitoare la găsirea soluțiilor problemei, cum ar fi de pildă. „Aveți interese pe care o astfel de abordare a problemei nu reușește să le satisfacă în totalitate?", „În ce privință nu sînteți mulțumit?", „Ce soluții propuneți?" și „Întrevedeți vreo alternativă mai avantajoasă pentru partea dvs., care totodată să nu dăuneze părții pe care o reprezint?"

Sugestiile lui odată cunoscute, imaginează-ți că elaborați un proiect comun care încorporează atît ideile lui cît și pe ale tale. La sfîrșit, trece-l în revistă încă o dată și supune-l din nou dezbaterilor. Într-o negociere multipartită, de exemplu, prezintă-l fiecăreia din părțile relevante, solicitîndu-le sugestii. Apoi revizuiți de comun acord proiectul și, dacă e necesar, îl vei supune din nou ochiului critic al părților implicate. Treptat veți ajunge la un consens. Într-o anumită măsură procesul se aseamănă cu crearea unei picturi murale – partenerul tău trasează cîteva linii, urmezi apoi tu cu altele, apoi șeful lui, șeful tău etc. Fiecare individ implicat va privi rezultatul ca și cum i-ar aparține.

Oferă-i o alternativă

Dacă partenerul nu îți dezvăluie părerile sale și refuză să facă aprecieri la adresa celor expuse de tine, încearcă să îl atragi în joc oferindu-i o alternativă. Dacă de pildă te tot amînă, începe prin a-l pune în situația de a lua mici decizii: „Este bine joi la ora trei sau vă convine mai mult marți la ora zece?" și „Preferați să ne întîlnim la dvs. la birou sau la mine?"

Dacă refuză să caute alternative pentru depăşirea situaţiei, oferă-i o listă de posibilităţi din care să poată alege. Dacă vă poticniţi bunăoară în privinţa preţului, spune-i următoarele: „Am putea rezolva diferenţa dintre preţul pe care îl cereţi şi oferta mea luînd în considerare decizia unui expert în evaluări **sau** aş putea plăti diferenţa în bunuri în loc de bani lichizi, **sau** pot face plăţile în rate. Ce variantă preferaţi?" Pentru el va fi mult mai uşor să aleagă între A, B şi C, decît să inventeze o variantă D.

Odată ce a ales o alternativă, adversarul şi-o va însuşi ca fiindu-i proprie. Ia exemplul unui proprietar care vroia să cadă la învoială cu un antreprenor. Îngrijorat de faptul că renovarea casei sale ar fi putut să dureze o perioadă de timp mai lungă decît îşi planificase, proprietarul i-a sugerat acestuia o penalizare de 20% în cazul depăşirii termenului stabilit. Antreprenorul a refuzat categoric, dar proprietarul nu s-a lăsat cu una cu două: „Foarte bine, atunci fixează tu o dată la care eşti absolut convins că vei termina treaba". Pus să răspundă pe loc, antreprenorul a ales o dată, la trei luni după termenul planificat de proprietar. Atunci, acesta din urmă l-a întrebat: „Bun, în aceste condiţii, accepţi clauza?" Şi, deoarece proprietarul nu-i cerea antreprenorului decît să încheie lucrările în cel mai rău caz la data estimată de el însuşi, acesta a fost de acord.

Munca alături de partenerul tău poate dura mult şi întîmpina greutăţi, dar răsplata va fi şi ea pe măsura efortului. Nu uita ce zice un proverb chinez. „Spune-mi, s-ar putea să te ascult. Învaţă-mă, s-ar putea să-mi amintesc. Pune-mă la treabă, am s-o fac".

SATISFĂ-I TOATE INTERESELE

Chiar dacă partenerul tău este implicat cu totul în procesul negocierilor, totuşi se poate împotrivi unei căderi la învoială. Deseori cauza aceste atitudini nu este alta decît omiterea unuia dintre interesele sale.

Ia drept pildă încercarea unui mediator comercial al companiei Campbell's Soups de a cumpăra un restaurant foarte renumit, compania fiind interesată în inaugurarea unui lanţ de asemenea restau-

rante. Mediatorul achiziţiei a început prin a face proprietarului ceea ce i se părea lui a fi o ofertă onorabilă, dar omul a refuzat categoric. În decursul următoarelor şase săptămîni, intermediarul a mărit oferta de cîteva ori, dar tot fără nici un rezultat. Proprietarul nici măcar nu se sinchisea să fixeze un preţ. Tratativele erau în impas, iar intermediarul pe punctul de a ceda. El atribuia nereuşita afacerii pe seama personalităţii dificile a proprietarului.

În acest moment mediatorul a hotărît să examineze puţin mai îndeaproape problema. În decursul următoarei lor întrevederi, mediatorul a renunţat complet la scopul său imediat, antrenîndu-l pe proprietar într-o discuţie asupra rezervelor pe care le avea acesta în legătură cu vînzarea restaurantului. Iată ce i-a răspuns proprietarul: „Afacerea asta este ca şi copilul meu. Ea m-a făcut faimos. Nu sînt sigur că vreau s-o vînd şi să devin parte a companiei voastre. Şi asta pentru un singur motiv: îmi place să-mi văd de ale mele şi să-mi fiu singurul stăpîn. Va trebui să ai o groază de bani, ca să merite să las totul baltă". Intermediatorul şi-a dat seama că proprietarul avea o nevoie puternică de autonomie şi recunoaştere, interese care, evident, nu puteau fi satisfăcute dacă ar fi devenit un angajat al companiei.

Atunci mediatorul i-a pus proprietarului următoarea întrebare. „Şi dacă nu vei deveni angajatul nostru? Ar fi o situaţie într-adevăr puţin ieşită din comun, dar totuşi, dacă am risca o afacere comună, adică să fim co-proprietari şi să conducem împreună restaurantul? Campbell's ar cumpăra de la tine, să spunem, 80% din acţiuni, şi ţie ţi-ar rămîne 20%. Vei rămîne în continuare la conducere ca preşedinte al companiei comune. Şi ne vom înţelege să cumpărăm cele douăzeci de procente ale tale pe viitor. Cu cît vei sta mai mult la conducere, cu atît îţi vom plăti mai mult pentru acţiunile rămase. Îţi convine această propunere?"

Proprietarul a răspuns afirmativ şi curînd afacerea a fost încheiată. Dorinţa proprietarului de a-şi păstra autonomia şi prestigiul a fost îndeplinită. La fel şi interesul său material privind obţinerea unui preţ onorabil. Campbell's a putut astfel achiziţiona restaurantul la un preţ rezonabil, menţinînd totodată proprietarul suficient de mult timp la conducere pentru a beneficia de pe urma prosperei lui formule manageriale.

Această întîmplare ilustrează cît de utilă poate fi căutarea unei alternative originale şi cît de uşor poate scăpa printre degete o asemenea soluţie atunci cînd omiţi să acorzi atenţie intereselor nesatisfăcute ale partenerului. Pentru a veni în întîmpinarea acestor interese este necesar, aşa cum a procedat şi intermediarul companiei Campbell's, să te debarasezi de trei prejudecăţi frecvente: că partenerul tău este iraţional şi nu poate fi mulţumit nicicum, că tot ceea ce urmăreşte de fapt nu sînt decît banii şi că nu-i poţi satisface interesele fără a le leza pe ale tale.

Nu îţi categorisi imediat partenerul ca fiind „iraţional"

Atunci cînd un partener inflexibil îţi zădărniceşte planurile, este foarte uşor să arunci toată vina pe seama temperamentului său iraţional: „Şeful meu e de-a dreptul dement. Nimeni nu poate discuta normal cu el", sau „Adolescenţii ăştia sînt pur şi simplu incorigibili. Pierzi vremea încercînd să stai cu ei serios de vorbă". Dacă sfîrşeşti prin a crede că nu există nici o cale de înţelegere cu partenerul tău, nu îţi vei mai bate capul pentru a examina îndeaproape care îi sînt interesele nesatisfăcute.

Cel mai uşor se ajunge la această concluzie atunci cînd adversarul este un terorist care a sechestrat ostateci: „N-ai cum să tratezi cu teroriştii", îţi spui, „sînt total descreieraţi". Comportamentul lor desigur că apare iraţional din perspectiva noastră, dar poate fi perfect argumentat din punctul **lor** de vedere. Atîta timp cît **pentru ei** există o legătură logică între interesele pe care le au şi acţiunile la care recurg, înseamnă că putem să îi influenţăm. Unul dintre specialiştii internaţionali în negocierea ostatecilor obişnuieşte să spună de fiecare dată cînd oamenii lui sînt pe punctul de a se da bătuţi: „Toţi sînt oameni cu judecată. Toţi negociază. Chiar şi ultimele secături pun preţ pe bani". Dacă cei care capturează ostateci sînt susceptibili de a fi influenţaţi, atunci probabil că şeful şi propria-ţi odraslă cu atît mai mult.

Aşa că nu te lăsa cu una cu două. Pune-te în pielea partenerului şi răspunde cinstit la întrebarea: „Aş accepta oare chestia asta, dacă aş fi în locul lui? Iar dacă nu, de ce?" Şi nu uita că el poate avea altă

scară de valori, diferită de a ta, lucru care probabil îl determină să refuze ceea ce pentru tine pare convenabil. Dacă priveşti mai atent, aşa cum a procedat mediatorul companiei Campbell's, s-ar putea să descoperi interesele nesatisfăcute care fac ca refuzul partenerului tău să fie motivat din punctul lui de vedere.

Încearcă să vii în întîmpinarea obiecţiilor aduse de celălalt şi să îi satisfaci toate interesele, cînd încă vă aflaţi la faza întrevederilor între patru ochi. Motivaţia acţiunilor teroriste rezidă, de obicei, în dorinţa puternică de a obţine o recunoaştere publică a cauzei pentru care luptă organizaţia respectivă. Deseori secretul prin care teroriştii pot fi determinaţi să elibereze ostatecii constă în a-i convinge că mesajul lor s-a făcut auzit şi că uciderea ostatecilor nu ar contribui decît la discreditarea lor în ochii opiniei publice. Multe incidente soldate cu sechestrări de ostateci, şi aparent insolubile, s-au soluţionat imediat după ce li s-a oferit teroriştilor spaţiu de emisie pe posturile de radio şi TV.

Nu trece cu vederea nevoile fundamentale ale personalităţii umane

Considerăm adesea, aşa cum a procedat, la început, şi funcţionarul companiei Campbell's, că singurul interes al partenerului nostru rezidă doar în bani sau altceva la fel de palpabil. Pierdem din vedere motivaţiile mai puţin materiale care îi determină comportamentul – şi care sînt necesităţile de bază ale personalităţii umane. Toţi vrem să ne simţim în siguranţă şi vrem din tot sufletul să fim apreciaţi. Toţi vrem să ne identificăm cu un anumit grup şi să ne simţim stăpîni pe propria soartă. Grupurile etnice şi popoarele au şi ele necesităţi fundamentale. Omiterea lor poate afecta relaţiile dintre ele.

Satisfăcînd diferitele aspecte ale personalităţii adversarului, poţi adesea să-i schimbi întru totul atitudinile. Mediatorul companiei Campbell's a înţeles şi respectat dorinţa proprietarului de autonomie şi recunoaştere. Tînărul Steven Spielberg a găsit o modalitate prin care să împlinească dorinţa bătăuşului de a i se acorda importanţă. Un incident desfăşurat la Boston şi soldat cu capturarea unor ostateci s-a finalizat după ce autorităţile au garantat teroristului că nu îi vor

leza cu nimic integritatea fizică. Negocierile asupra cumpărării unei bănci din Wisconsin păreau a se împotmoli. Ieşirea din impas s-a produs atunci cînd cumpărătorul a căzut de acord să păstreze numele fostului proprietar pe firma băncii. Un conflict etnic, izbucnit în regiunea Trentino-Alto Adige din Italia, a fost dezamorsat imediat după ce minorităţii de limbă germană i s-a garantat autonomie culturală şi administrativă.

Nu fii inflexibil

După ce ai identificat interesele nesatisfăcute ale partenerului, vei crede poate că n-ai cum să vii în întîmpinarea lor fără să lezezi propriile-ţi interese. S-ar putea să fii în mod eronat convins că **mai mult** pentru partenerul tău înseamnă **mai puţin** pentru tine. Adesea însă poţi renunţa la socotelile de acasă, devenind mai flexibil şi satisfăcînd interesele partenerului fără nici un risc ci, dimpotrivă, cu un posibil beneficiu.

Urmăreşte afaceri cu profit maxim şi investiţie minimă. Cea mai frecventă cale de a avea succes în afaceri este să închei tîrguri ieftine dar profitabile. Descoperă aspectele ce l-ar putea interesa pe partener şi care i-ar putea aduce un serios beneficiu, fără să te coste pe tine prea scump. Şi invers, caută ceea ce ţi-ar putea aduce ţie beneficii fără să îl coste pe el prea scump.

Ia în considerare următorul „tîrg" desfăşurat între un om de afaceri american şi un şofer de taxi din Moscova. Într-o rusească stricată, americanul întreabă cît l-ar costa de la aeroport pînă la Hotelul Rossia. „Patruzeci de ruble", răspunde taximetristul. Preţul – echivalentul, pe vremea aceea, a şaizeci de dolari – i s-a părut exagerat americanului dar, întrebînd un alt şofer de taxi, a primit acelaşi răspuns. Atunci americanul s-a întors în aeroport şi a cumpărat dintr-un magazin cu vînzare pe valută o sticlă de vodkă de douăzeci de dolari. A oferit-o apoi primului taximetrist în loc de plată, iar acesta a primit-o bucuros. De ce? Pentru că rusul ar fi trebuit să stea patru ore la coadă pentru a-şi cumpăra aceeaşi vodkă dintr-un magazin de băuturi din localitate. Sticla de vodkă l-a costat mai ieftin

pe american şi a fost mult mai profitabilă pentru taximetrist. Rusul, la rîndul lui, a efectuat călătoria mai ieftin, ceea ce a fost mult mai avantajos pentru american.

Utilizează formula „dacă... atunci". O altă modalitate de a obţine ceea ce urmăreşti este utilizarea formulei „dacă... atunci". Să presupunem că eşti consultant în marketing şi duci tratative cu un client asupra preţului. În mod normal i-ai cere cincisprezece mii de dolari, dar clientul tău nu vrea nicicum să dea mai mult de zece mii. Împotrivirea lui vine mai ales din incertitudinea că eforturile tale îi vor fi cu adevărat de folos. În loc să încerci să-i explici că greşeşte punîndu-ţi la îndoială eficacitatea, întîmpină-i scepticismul cu formula prescrisă: „Ce-aţi zice dacă aş accepta retribuţia de zece mii de dolari ca bază de pornire? Dar **dacă** vînzările dvs. cresc cu un procent de 20% în decursul următoarelor şase luni, **atunci** să-mi adăugaţi o gratificaţie de zece mii de dolari?" Clientul tău va fi de acord imediat, pentru că o asemenea creştere a vînzărilor va justifica întru totul recompensa. E clar că îţi asumi un risc, însă dacă lucrurile merg bine cîştigul va fi chiar mai mare decît cel scontat iniţial. În concluzie, nu încerca să te lupţi cu scepticismul adversarului; mai bine profită de lipsa lui de încredere pentru a născoci o soluţie şi mai avantajoasă.

AJUTĂ-ŢI PARTENERUL SĂ SALVEZE APARENŢELE

Chiar şi atunci cînd ai posibilitatea de a satisface toate interesele majore ale partenerului, acesta încă te mai poate refuza. Să nu neglijăm faptul că un proces de negociere nu se desfăşoară într-un vacuum social, ci într-o anumită ambianţă. Întotdeauna vor exista persoane şi va exista o opinie publică de care partenerul tău va ţine seama. De exemplu, el va ţine întotdeauna cont de şeful său, de organizaţia din care face parte, de colegii de serviciu, de familie şi prieteni sau pur şi simplu de propria-i conştiinţă. E firesc deci să nu dorească să se creadă despre el că s-a dat bătut. Dacă anterior şi-a

afirmat în public o anumită poziție și acum face stînga-mprejur, colegii îi vor putea reproșa: „Ai făcut-o lată! Asta numești tu negociere?“ sau „I-ai lăsat să ne prade ca-n drumul mare!“ Deseori inflexibilitatea manifestată de partenerul tău este justificată mai mult de constrîngerile pe care le exercită ceilalți asupra lui decît de propriile-i socoteli.

Poate că îți spui în gînd: „N-are decît să se descurce singur cu cei care îl critică, doar am eu destulă bătaie de cap cu aceia care mă vizează pe mine“. Însă atîta vreme cît oamenii lui pot obstrucționa înțelegerea pe care o urmărești, rămîne în sarcina ta să-l ajuți să trateze cu aceștia. Acuzațiile ce i se pot aduce de obicei în astfel de cazuri se reduc la două puncte principale. Primul se referă la faptul că și-a modificat poziția inițială, iar al doilea reclamă că noua propunere nu este satisfăcătoare. Ceea ce îți revine ție este să îi dai o mînă de ajutor pentru a face față ambelor critici.

AJUTĂ-L SĂ SCHIMBE DIRECȚIA, FĂRĂ SĂ ABANDONEZE CURSA!

Păstrarea aparențelor este însăși esența procesului de negociere. Majoritatea oamenilor consideră în mod eronat că salvarea aparențelor este doar un efort cosmetic desfășurat la sfîrșitul negocierilor pentru a sprijini personalitatea celuilalt. Dar uneori renumele face chiar mai multe parale decît individul însuși. Buna reputație a unei persoane este, de fapt, un mod de a defini pe scurt prețuirea de sine a individului, demnitatea sa, simțul datoriei, voința de a acționa întotdeauna conform principiilor și afirmațiilor anterioare și, desigur, dorința de a fi prețuit în ochii celorlalți. Îndeplinirea tuturor acestor deziderate se află sub semnul întrebării atunci cînd partenerul tău este pus în situația de a-și modifica atitudinea inițială. Vei reuși să-l convingi să adopte poziția pe care o dorești doar în măsura în care va fi sigur că-l poți ajuta să-și salveze reputația.

Ia drept pildă pentru aceasta abilitatea dovedită de omul de stat francez Georges Clemenceau care, aflat într-un bazar oriental și tîrguindu-se pentru a cumpăra o statuetă, a reușit să rămînă la înălțimea

reputației sale. Proprietarul magazinului i-a oferit lui Clemenceau statueta pentru „numai“ șaptezeci și cinci de rupii, motivînd astfel: „Pentru că vă reprezintă“. Contraoferta omului de stat francez este de patruzeci și cinci de rupii. Cei doi continuă să se tocmească, dar Clemenceau nu renunță nicidecum la prețul oferit inițial. În cele din urmă, proprietarul își ridică brațele într-un gest de protest: „Imposibil! În cazul acesta mai bine v-o fac cadou!“ „Primesc!“, răspunde Clemenceau însușindu-și statueta. „Sînteți nemaipomenit de amabil și vă mulțumesc, însă un asemenea dar nu poate veni decît din partea unui prieten. Sper să nu vă simțiți ofensat dacă vă voi dărui la rîndul meu ceva în schimb“. Rămas perplex, proprietarul a acceptat. „Iată“, a spus atunci Clemenceau, ajutîndu-l astfel să nu se simtă umilit, „luați aceste patruzeci și cinci de rupii și folosiți-le în scopuri caritabile“. Proprietarul a luat banii, iar cei doi s-au despărțit în termeni excelenți.

Folosește drept argument modificarea circumstanțelor. Una din modalitățile prin care poți inaugura demersul de salvare a onoarei partenerului tău este să explici că hotărîrea inițială a acestuia a fost într-adevăr abilă, dar că, între timp, condițiile s-au schimbat. Să presupunem că cel mai important client al tău insistă să revizuiești contractele vînzărilor standard ale companiei, însă avocatul te informează că nu este de acord cu nici un fel de schimbări. În loc să insiști direct ca avocatul să-și schimbe hotărîrea, găsește mai bine noi circumstanțe care i-ar permite avocatului să ofere celorlalți o explicație pentru modificarea atitudinii sale: „Politica dvs. comercială care nu admite nici un fel de schimbări a fost, într-adevăr, cea mai potrivită pentru o piață de desfacere regulată. Acum însă cînd banca monetară federală a dereglat acest sector, trebuie să facem față unei competiții mult mai dure. Oare chiar ne putem asuma riscul pierderii unuia dintre cei mai importanți clienți pe care îi avem?“

Insistă ca recomandarea să fie făcută de o terță parte. O metodă onorabilă de a salva reputația partenerului constă în implicarea unei terțe părți, adică a unui mediator – un expert independent, un șef sau un prieten comun. O propunere ce pare inacceptabilă cînd

vine de la tine, poate suna plauzibil atunci cînd e lansată de o a treia persoană.

Gîndește-te la exemplul unui pescar pasionat care vroia să cumpere o cabană în North Woods. Proprietarul insista pe o cifră mult prea mare și nerealistă – patruzeci și cinci de mii de dolari – și anunțase clar că nu se tocmește. Pescarul a făcut tot ce a putut pentru a-l convinge să lase din preț, dar degeaba. În cele din urmă i-a spus proprietarului: „Fie, îți dau oricît ar stabili un expert în evaluări că merită casa aceasta". „În regulă, dar eu aleg expertul", a răspuns proprietarul. „Bine", a ripostat pescarul, „alegi tu unul și aleg și eu unul, iar cei doi vor selecta împreună un al treilea". Proprietarul a acceptat. Fiecare a selecționat cîte un expert, iar aceștia la rîndul lor l-au desemnat pe președintele Asociației locale a experților în evaluări imobiliare. Sub atenta supraveghere a „tovarășilor" săi, acesta a stabilit cifra de treizeci și opt de mii de dolari.

Bombănind nemulțumit că expertul nu știa pe ce lume trăiește, neînduplecatul proprietar a căzut totuși de acord, în cele din urmă, să-și vîndă cabana la prețul stabilit. Deoarece își respectase angajamentul de a nu se tocmi chiar dacă vînduse la prețul estimat, proprietarul și-a păstrat onoarea intactă.

Apelează la un criteriu nepărtinitor. În absența unei a treia persoane, cea mai bună soluție la care poți apela constă în utilizarea unui etalon imparțial. Să presupunem că ai divergențe cu agentul societății de asigurări auto în privința despăgubirilor pe care le pretinzi pentru mașina care tocmai ți-a fost furată. Acesta refuză să îți plătească mai mult de cinci mii de dolari, iar tu consideri că ți se cuvin pe drept șapte mii. Astfel că îi spui: „De ce să nu lăsăm piața să hotărască? Verificați la mica publicitate prețurile pentru acest tip de mașină, iar eu voi face același lucru și mai discutăm mîine". Avînd la îndemînă noile informații, veți reuși să cădeți la învoială pentru șase mii cinci sute dolari. Onoarea reprezentantului societății de asigurări va fi astfel salvată, atîta timp cît acesta nu va trebui să facă alte concesii decît să țină seama de costul unei mașini pe piață. Totodată el va fi acoperit în fața șefului său, putîndu-i oferi o justificare întemeiată a surplusului de o mie cinci sute de dolari pe care îi vei primi.

Ajută-l să-și formuleze discursul

S-ar putea întîmpla ca subalternii partenerului tău să se arate nesatisfăcuți de contractul încheiat. Gîndește-te deci sub ce formă ar trebui să fie prezentat celorlalți membri pentru a apărea într-o lumină cît mai favorabilă, eventual chiar un adevărat succes. Ce elemente îi poți oferi pentru a contribui la reușita acestui demers?

Această întrebare și-au pus-o președintele John F. Kennedy și consilierii săi în octombrie 1962, cînd căutau o soluție pentru a-i facilita premierului sovietic Nikita Hrușciov retragerea proiectilelor sovietice de pe teritoriul Cubei. Deși președintele Kennedy nu intenționa de fel să invadeze Cuba, o astfel de amenințare nu era greu de făcut. De aceea președintele american a luat decizia de a garanta personal lui Hrușciov că nu va invada Cuba dacă acesta își retrage armamentul din teritoriu. Pe deasupra, o astfel de atitudine îi permitea lui Hrușciov să prezinte subalternilor săi din blocul comunist o cu totul altă interpretare a problemei: el, Hrușciov reușise să apere revoluția cubaneză de un posibil atac american. Totodată decizia retragerii focoaselor de pe teritoriul cubanez era astfel motivată de Hrușciov prin faptul că îi servise cauzei pentru care luptase.

Încearcă să anticipezi criticile care îi vor fi aduse partenerului tău și înarmează-l din timp cu contra-argumente suficient de persuasive. Dacă ai fi, să zicem, angajatul unei bănci de investiții și te-ai afla în tratative cu șeful tău pentru obținerea unei majorări a salariului, gîndește-te ce ar putea replica partenerii patronului tău, dacă acesta ar accepta propunerea: „Ești prea generos cu banii firmei!"; „Cum o să apărem noi în ochii subalternilor, cînd vor afla ce bine o duc angajații tăi?" Deci, trebuie să îți imaginezi cam ce ar putea răspunde patronul tău: „A meritat-o pe deplin. Numai anul trecut ne-a adus beneficii de 5 000 000 dolari. Dacă nu-i răsplătim cum se cuvine eforturile, îl vom pierde și va trece de partea concurenței". Deci, atunci cînd îi soliciți șefului tău să îți mărească salariul, furnizează-i din timp argumentele necesare pentru a face față criticilor de genul acesta.

Fără să te coste nimic, sau doar cu un efort minim, poți proceda în așa fel încît pasul înapoi făcut de partenerul tău să pară, de fapt,

un pas înainte. Să presupunem, de pildă, că tocmai duci tratative cu un lider sindical care s-a angajat să obțină o creștere de 10% a salariilor. Poți cădea de acord cu el pentru o creștere de 4% anul acesta și o creștere de 3% pentru următorii doi ani. În felul acesta, el va putea comunica membrilor sindicali că a reușit să obțină majorarea de 10% promisă, dar în decursul următorilor 3 ani. Sau imaginează-ți că dorești să cumperi o casă, iar proprietarul ei nu vrea nicidecum să lase prețul sub 200 000 de dolari. El motivează că este vorba de prețul la care a cumpărat-o, deși acum nu valorează decît 180 000 de dolari. Te poți înțelege să-i plătești 200 000, dar în rate, astfel că tîrgul făcut va fi echivalent cu suma de 180 000, care ar fi trebuit plătită pe loc.

Nu uita importanța reputației. Chiar dacă uneori soluția ieșirii din impas îți aparține, împarte generos cu partenerul recunoașterea cîștigată sau lasă-l să se bucure singur de toată faima. În Washington D.C., oraș unde dai la tot pasul de politicieni înfierbîntați, care mai de care mai dornici să-și atribuie lor înșiși orice idee mai răsărită, circulă o vorbă: „În orașul ăsta te poți realiza pînă în pînzele albe, cu condiția să permiți altuia să culeagă faima". Același lucru rămîne valabil și în privința negocierilor. Gîndește-te la exemplul unei tinere care voia să cumpere un porțelan chinezesc. Logodnicul acesteia s-a împotrivit, spunîndu-i: „La ce ne trebuie toată faiănțăria asta?" În scurt timp porțelanul devenise un subiect delicat. Într-un gest bine intenționat, logodnicul a însoțit-o la un magazin unde a văzut un obiect de porțelan pe gustul lui. Ea a fost încîntată imediat de alegere și l-a lăsat să se bucure, ca și cum ideea i-ar fi aparținut lui de la început. Logodnicul s-a lăudat familiei și prietenilor că **el** a făcut alegerea porțelanului.

Chiar dacă nu-i poți oferi nimic partenerului tău, deseori lucrurile pot fi înfățișate astfel încît să nu i se pară totuși că a pierdut. Bătut la cap cu insistență de unul din susținătorii săi care aspira la un titlu de noblețe, primul-ministru britanic Benjamin Disraeli i-a spus acestuia: „Știi că nu-ți pot oferi titlul de baronet, dar poți să le spui prietenilor tăi că ți-am oferit titlul și tu l-ai refuzat. E mult mai bine așa".

GRĂBEȘTE-TE ÎNCET

Și totuși chiar și atunci cînd poți să-i satisfaci partenerului tău toate interesele și îl poți ajuta să-și mențină reputația, încă mai poate avea rezerve în privința încheierii contractului, deoarece i se pare prea complicat să ducă tratative. Prea multe decizii trebuie luate într-un timp mult prea scurt.

Îți revine ție menirea de a face ca lucrurile să decurgă cît mai simplu. Fă pași mici pentru a ajunge cît mai departe. Imaginează-ți că ești un ghid care ajută un client speriat de înălțimi să escaladeze un munte abrupt. Împarte călătoria în mai multe etape, călăuzește-ți clientul, oprește-te pentru a-i da răgaz să-și tragă sufletul atunci cînd e nevoie și privește înapoi din timp în timp, pentru a-ți da seama cît drum ați parcurs.

Călăuzește-ți partenerul, pas cu pas

Dacă la început pare imposibil să cădeți de acord în privința tuturor problemelor în discuție, încearcă să împarți procesul de negociere în mai multe etape. O abordare pas cu pas a chestiunii are meritul de a face ca imposibilul să devină treptat posibil. Orice acord parțial poate prilejui noi oportunități, care nu s-au putut întrevedea de la început. Ia în considerare exemplul diplomatului american Charles Thayer și gîndește-te cît de departe a putut el ajunge „pas cu pas" atunci cînd a fost pus în situația de a duce tratative cu directorul unei închisori nemțești, la începutul celui de al doilea război mondial. Thayer, a cărui misiune era de a trimite cîteva bunuri personale și niște provizii unui vice-consul britanic ținut prizonier de nemți, își amintește:

> „Directorul închisorii îl scosese din celulă pe vice-consulul britanic și, unul cîte unul, îi înmînam acum lucrurile pe care i le adusesem: pijamale, cămăși, șosete și o trusă de toaletă... Am scos apoi la iveală o sticlă de sherry, explicînd în legătură cu aceasta, să-i fie servită domnului vice-consul înaintea mesei de prînz. Directorul n-a scos o vorbă, dar a luat docil sticla. Apoi am

adus la suprafață o sticlă de șampanie care, am zis eu, trebuie pusă la rece și servită așa cum se cuvine, cu gheață, la cina vice-consulului. Directorul s-a ferit jenat, dar n-a zis nimic nici de data aceasta. A urmat apoi o sticlă de gin, alta de vermouth și un vas pentru prepararea cocktail-ului. Ăsta, i-am explicat, este pentru martini-ul de seară al vice-consulului. «Deci, pui o parte de vermouth, am început eu întorcîndu-mă cu fața către director, patru părți de gin și adăugați multă gheață...» Dar mersesem deja prea departe și, iată-mă la capătul ultimului mic pas.

«Verdammt!», a explodat directorul. «Înghit să i se dea sherry și șampanie și chiar gin acestui prizonier, dar poate naibii să-și prepare și singur martini-ul»".

Dacă Thayer și-ar fi prezentat dintr-o dată toate pretențiile, cu siguranță că directorul închisorii ar fi respins totul. Abordînd însă problema pas cu pas, Thayer și-a îndeplinit în fond pe de-a-ntregul misiunea.

Dacă negocierile se prefigurează de la început a fi tensionate, începe, pentru a sparge gheața, cu problema asupra căreia este cel mai ușor – și probabil – să cădeți de acord. Trecînd progresiv de la problemele mai ușoare la cele mai dificile, partenerul tău se va obișnui să spună „da" și va înțelege că acordul este posibil.

Dacă partenerul tău se dovedește a fi deosebit de sceptic, gîndește-te să începi cu un experiment. Să presupunem că intenționezi să faci o propunere serioasă pentru un nou proiect, dar șeful tău șovăie să îți dea semnalul de pornire. I se pare mult mai simplu și mult mai sigur să meargă pe căi bătătorite. Pentru a-l convinge, determină-l să fie de acord măcar de probă: „Am putea aplica experimental proiectul la una dintre secții?" sau „Putem să-l experimentăm timp de o lună?" Micșorînd riscul, un acord prospectiv va fi mult mai ușor acceptat de către partenerul tău.

Atunci cînd te afli în toiul tratativelor, ți se poate ușor întîmpla să pierzi perspectiva și să te simți lipsit de orice nădejde. Îți poți recupera simțul orientării identificînd zonele din ce în ce mai extinse

asupra cărora ați căzut la învoială și eliminînd punctele, din ce în ce mai puține, asupra cărora nu puteți nicicum cădea de acord. Oprește-te după fiecare pas pentru a înregistra progresul făcut: „Deci, în principal, am stabilit produsul și prețul. Mai rămîne să hotărîm cum împărțim cheltuielile de producție și de transport".

Nu pretinde o decizie finală pînă la sfîrșitul întrevederii

Pînă și o abordare treptată poate uneori să nu dea roade, dacă partenerul tău ezită să facă chiar și cel mai mic pas. „Dacă îi dau un deget, îmi va lua mîna toată", se gîndește el. Dacă așa stau lucrurile, nu insista să obții o concesie imediată. Liniștește-l, dîndu-i asigurări că nu va fi nevoie să ia o decizie definitivă pînă la sfîrșitul convorbirilor, cînd va vedea cum stau lucrurile și ce avantaje are.

Într-un mod similar a procedat și președintele Jimmy Carter în timpul negocierilor din 1978 referitoare la Camp David din Orientul Mijlociu. Atît primul ministru israelian Menachem Begin cît și președintele Egiptului, Anwar Sadat, manifestau ezitări în privința schimbării poziției declarate anterior, temîndu-se că orice fel de concesie va fi percepută ca semn de slăbiciune. Președintele Carter nu le-a cerut să-și modifice atitudinea pînă la sfîrșitul celei de a 13-a zi a convorbirilor pașnice. În tot acest interval le-a îndreptat atenția asupra unui proiect de întrevederi cu partea americană, proiect care necesita încă multe îmbunătățiri. După ce s-au tot încercat 23 de variante, părea clar că nu există nici o cale de a-l ameliora în favoarea unei părți, fără a leza astfel interesele celeilalte. Abia atunci Carter le-a cerut celor doi să ia o decizie. În acest mod cei doi lideri au fost scutiți de luarea unei serii de hotărîri dureroase în tot cursul negocierilor, fiecare avînd de luat o singură decizie la sfîrșitul acestora. În loc să înainteze pe un teren alunecos, fiecare și-a putut da seama de ceea ce urma să primească în schimbul concesiilor făcute. Begin a înțeles că în schimbul renunțării la Muntele Sinai, va obține pacea cu Egiptul. Sadat a realizat că, făcînd pace cu Israelul, va primi înapoi regiunea Sinai. Ambii lideri au căzut imediat de acord.

Dacă partenerul tău se împotrivește unei abordări pas cu pas, fă-l să înțeleagă că **nimic** nu e hotărît definitiv pînă cînd **totul** nu va fi hotărît de comun acord.

Nu precipita finalul

Spre sfîrșitul negocierilor lucrurile încep de obicei să se precipite. Întîlnirea de afaceri ajunge la final. O grevă este pe cale să izbucnească. Unul dintre partenerii de discuție trebuie să prindă avionul. Sau, pur și simplu, simți că plutește deja în aer soluționarea negocierilor și începi să te năpustești spre punctul de sosire ca un alergător la sfîrșitul cursei.

În aceste condiții, indiferent de motivele care te determină să accelerezi ritmul, este foarte ușor să comiți erori. Dacă îți vei zori partenerul, reacția lui firească va fi să se descarce asupra vreunui fleac cotidian, dar ar putea, tot atît de bine, să înceapă să caute nod în papură acordului pe care vreți să-l încheiați. Pentru a nu-l pierde, va trebui să-i dai răgaz să se gîndească.

Încurajează-l să-și consulte subalternii. Poate că aceștia i-au pretins să adopte o poziție rigidă. Dacă partenerul tău se va prezenta în fața lor cu un contract foarte diferit de ceea ce-și propuseseră inițial, aceștia s-ar putea foarte bine să îl respingă. De aceea, partenerul tău va trebui să-i concilieze scoțîndu-le în evidență avantajele noului acord, asigurîndu-și astfel sprijinul lor.

Precipitînd lucrurile poți ușor trage concluzia că ai ajuns la un acord, cînd de fapt nici vorbă nu este de așa ceva. Cînd avocații tăi se vor întruni în ziua următoare cu cei ai adversarului, pentru a semna contractul, s-ar putea să descopere că există divergențe în modul de înțelegere a celor stabilite cu o zi înainte. Aceasta ar putea duce la acuzații de rea credință, ceea ce te-ar pune dintr-o dată într-o situație mai proastă decît dacă nu te-ai fi grăbit să consideri acordul gata încheiat.

Există o modalitate foarte simplă pentru a evita astfel de cazuri. Cînd crezi că ai ajuns deja la un acord, oprește-te un moment pentru a trage concluziile: „Haideți să verificăm dacă amîndoi înțelegem în același mod problemele asupra cărora am convenit". Apoi reluați și

parcurgeți cu atenție fiecare punct. Dacă este posibil, puneți pe hîrtie ceea ce ați stabilit. Marele magnat al filmului Samuel Goldwyn spunea în zeflemea: „Un contract încheiat doar pe vorbe nu face nici măcar cît foaia de hîrtie pe care ar trebui să fie scris". În orice caz, asigură-te că termenii în care ați fixat înțelegerea sînt cît se poate de clari și specifici. Acordînd atenție clarității în această fază a negocierilor, veți fi scutiți de inutilele interpretări greșite ce s-ar putea ivi mai tîrziu.

TRAVERSAREA PODULUI

A construi o „punte de aur" înseamnă nu numai a face partenerului tău o propunere atractivă, ci mult mai mult decît atît. Mai întîi de toate, înseamnă implicarea partenerului în trasarea coordonatelor acordului. În al doilea rînd înseamnă să știi să privești dincolo de interesele ce apar la prima vedere, cum sînt banii, și să te adresezi nevoilor lui nemateriale, cum sînt dorința de apreciere și păstrare a autonomiei. În al treilea rînd înseamnă să-l susții atunci cînd este pus în situația de a da înapoi și de a-și modifica atitudinea inițială; înseamnă să știi să găsești o cale prin care el să poată prezenta înțelegerea în fața subalternilor săi ca pe un mare succes. Și, în fine, înseamnă să te grăbești dar mergînd încet și călăuzindu-ți partenerul pas cu pas de-a lungul podului.

Dacă ai îndeplinit toate aceste condiții, înseamnă că ai făcut tot ce îți stătea în putință pentru a obține acceptul partenerului. Dacă acesta va traversa puntea, meriți toate laudele. Dacă totuși nu se încumetă, rămîne să faci în așa fel încît să împiedici cu orice preț un refuz. Acesta va fi subiectul următoarelor două capitole.

AL CINCILEA PAS

ÎMPIEDICĂ REFUZUL CU ORICE PREȚ: ADU-ȚI PARTENERUL LA REALITATE, NU ÎL UMILI

„Cel mai bun general este acela care reuşeşte să evite lupta."

SUN TZU

Dacă se întîmplă însă ca, în ciuda tuturor eforturilor de a trasa o punte de legătură, partenerul tău să refuze în continuare stabilirea unui acord? Din moment ce jocul „soluționării-problemelor" n-a mers, în mod firesc vei fi tentat să abandonezi cursa şi să apelezi la diferite mijloace de constrîngere. Să utilizezi toate resursele pentru a forța mîna partenerului şi a-l determina astfel să facă ceea ce-i ceri. Nevestele obişnuiesc să-şi amenințe soții că înaintează divorț; companiile intentează proces clienților care încalcă înțelegerile, sindicatele intră în grevă iar popoarele declanşează războaiele.

Jocul puterii face ca, foarte uşor, cel care ascultă şi culege informații să treacă la amenințări, cel care încearcă să remanieze poziția adversarului să ajungă să-şi impună cu forța propria voință, iar acel ce construieşte o punte de legătură să ajungă să-şi împingă partenerul peste parapeți. În loc să-l determini cu orice preț să spună „da", împiedică-l cu orice preț să te refuze. Ia cu asalt toate metodele posibile şi tot ce poți astfel obține.

Pe măsură ce investeşti mai mult în luptă, aştepți în mod firesc ca deciziile partenerului tău să îți răsplătească cît mai bine eforturile. Scopul tău evoluează de la obținerea unei satisfacții reciproce la succesul remarcabil pe care-l visezi.

Jocul puterii funcționează de obicei conform următoarei scheme: tu îți amenințî adversarul sau încerci să-l constrîngi, iar acesta va lăsa totul baltă. Însă în cazul în care nu dispui de o superioritate decisivă în raport cu adversarul tău, acesta în mod natural se va împotrivi şi va intra şi el în luptă, contra-atacînd. Va deveni ostil şi furios şi va răspunde cu aceeaşi monedă încercărilor tale de a-l dezarma. Se va agăța cu şi mai multă putere de poziția lui inițială, zădărnicind eforturile pe care le depui pentru a schimba regulile jocului. Se va opune acum din ce în ce mai ferm oricărei posibile concilieri nu atît datorită pretențiilor tale în creştere, ci pentru că orice conciliere în acest moment ar însemna acceptarea unei înfrîngeri.

Cu cît îi va veni mai greu să te refuze, cu atît îi va fi mai greu şi să accepte. Acesta este paradoxul puterii.

Te afli în situația de a încerca cu mari eforturi să impui partenerului tău o cale de soluționare a divergențelor. Deoarece acesta nu cedează, impulsul tău este să te arunci în luptă, indiferent de prejudicii. Procesele, grevele, războaiele supun omul unor mari pierderi de timp şi bani, ca să nu mai spunem că pe altarul lor a curs întotdeauna sînge, sudoare şi lacrimi. În locul succesului scontat de ambele părți, rezultatul meciului poate foarte uşor deveni nul. Nevasta care amenință cu divorțul poate s-o sfîrşească într-un apartament gol, compania care intentează proces poate pierde un client valoros, greva sindicală poate duce compania de rîpă, iar națiunea care intră în război poate ieşi din el ruinată total. „Ochi pentru ochi şi vom orbi cu toții", spunea odată Mahatma Gandhi.

Chiar şi atunci cînd ai cîştigat o bătălie mai poți încă pierde războiul. În timpul negocierilor se pot altera bunele relații pe care le-ai avut anterior cu partenerul şi nu va uita să îți plătească cu aceeaşi monedă imediat ce i se va oferi ocazia. Îmbrăcînd forme organizate, militare sau domestice, războiul rămîne un mijloc mult prea costisitor pentru aplanarea disputelor. Iată de ce în urmă cu peste 2 000 de ani marele strateg chinez Sun Tzu scria: „Culmea

măiestriei nu este să cîştigi 100 de războaie din 100. Ci să-ţi supui duşmanul fără luptă – aceasta este culmea măiestriei".

În ce mod trebuie să îţi foloseşti autoritatea pentru a cădea la înţelegere cu adversarul tău, fără să ajungi însă în conflict cu acesta? Cum poate fi utilizată puterea constructiv, nu distructiv? Cum poate fi depăşit paradoxul puterii?

DESCHIDE-I OCHII

Capcana cea mai mare în care poţi aluneca atunci cînd eşti în impas este să abandonezi jocul „soluţionării problemei", transformîndu-l într-un joc al puterii.

Depăşirea paradoxului puterii constă în a-i facilita partenerului acceptarea propunerii şi, în acelaşi timp, în a-l împiedica pe cît posibil să te refuze. Pentru a-i obţine acordul vei duce tratative de tipul „soluţionării problemei"; pentru a-l împiedica să te refuze e nevoie de exercitarea puterii. Nu trebuie să alegi între cele două căi. Poţi să le combini.

Exerciţiul puterii trebuie văzut ca parte integrantă a negocierilor în vederea soluţionării problemei. Fă uz de „putere" pentru a-l aduce pe partenerul tău nehotărît la masa tratativelor. Procedează astfel încît victoria să nu fie numai de partea ta, ci avantajele să fie reciproce. Nu fă uz de putere pentru a-ţi îngenunchea adversarul, ci pentru a-l aduce cu picioarele pe pămînt.

Dacă, în ciuda tuturor eforturilor pe care le-ai depus, adversarul tău continuă să refuze să cadă la învoială, este pentru că îşi închipuie că poate cîştiga. Este convins că alternativa lui cea mai bună de negociere – CMBAN – este preferabilă de departe punţii aurite pe care l-ai invitat să o treacă (adică ofertei pe care i-ai făcut-o). Trebuie să-l convingi că se înşală.

Fă tot ce îţi stă în putinţă pentru a-i deschide ochii asupra situaţiei. Atribuie-ţi, de exemplu, rolul unui consilier respectabil. Acţionează ca şi cum partenerul tău pur şi simplu nu a înţeles care este calea cea mai bună pentru a-şi atinge scopurile. Atrage-i atenţia şi convinge-l că este mult mai bine pentru el să evite consecinţele negative

ale unui „dezacord". Încearcă să nu-i impui condiţii. În schimb, prezintă-i alternativa pe care o are în aşa fel încît să ia o decizie care să fie atît spre binele său, **cît şi** în interesul tău.

A-l aduce cu picioarele pe pămînt este un principiu care funcţionează alături de construirea „punţii aurite". Primul subliniază preţul eşuării negocierilor, al doilea scoate în evidenţă avantajele căderii la învoială. Partenerul tău va fi pus în situaţia de a alege: să facă faţă consecinţelor „dezacordului" ori să treacă puntea. Trebuie să-i repeţi alternativele pe care le are la dispoziţie, pînă cînd îşi va da seama că traversarea podului este calea cea mai bună de a-şi satisface interesele.

PREZINTĂ-I CONSECINŢELE

În cazul în care partenerul tău nu-şi dă seama cît de grave ar putea fi consecinţele unui eşec al negocierilor, începe prin a i le aduce la cunoştinţă.

Testează realismul partenerului tău

Cea mai sigură şi cea mai simplă metodă de a-ţi aduce partenerul cu picioarele pe pămînt este să-l laşi să-şi deschidă singur ochii. Pune-i întrebări care să-l determine să privească lucrurile din perspectiva consecinţelor consecutive unui eventual eşec al tratativelor. Lasă realitatea să-i deschidă ochii. În anul 1979, Chrysler Corporation aflîndu-se în pragul falimentului, preşedintele companiei Lee Iacocca a încercat să ducă tratative cu Congresul american pentru obţinerea unei garanţii din partea guvernului. Majoritatea oamenilor legii însă au sfătuit guvernul să nu se amestece în afacerile întreprinderilor private. Cu prilejul următoarei audienţe la guvern, Iacocca a încercat să aducă oamenii politici cu picioarele pe pămînt şi să le înlăture scepticismul. Pentru a le atrage atenţia asupra eventualelor consecinţe ale respingerii cererii companiei Chrysler, a început să le pună diferite întrebări care testau realismul politicienilor: „Îi va merge

oare mai bine țării acesteia dacă Chrysler Corporation se restrînge iar rata șomajului va crește peste noapte cu încă jumătate de procent? Nu se va aduce oare astfel un serios prejudiciu liberei inițiative, dacă Chrysler dă faliment și zeci de mii de locuri de muncă se vor pierde?"

Menționînd estimările ministerului de finanțe privind rata la care s-ar ridica cheltuielile guvernului pentru plata asigurărilor de șomaj și a altor asigurări sociale pe durata unui singur an, Iacocca le-a spus oamenilor politici: „Fraților, aveți de ales: preferați să plătiți 2,7 bilioane dolari acum sau să puneți garanție jumătate din această sumă, avînd toate șansele să v-o recuperați integral?"

În esență, întrebarea lui Iacocca se rezumă astfel: „Acceptați consecințele necolaborării sau mai bine treceți puntea?" Dacă legiuitorii țării n-au vrut să-l ajute pe Iacocca din motive ideologice, ei s-au răzgîndit de îndată ce și-au dat seama de alternativa pe care o aveau. Așa cum scria mai tîrziu președintele companiei Chrysler: „Cînd membrii congresului au înțeles că viața atîtor oameni depinde de bunul mers al întreprinderii și-au luat adio de la alte considerente ideologice". Iacocca a obținut în cele din urmă împrumutul de 1,5 bilioane dolari, de care avea nevoie.

Cele trei întrebări de verificare a realismului, cel mai des utilizate sînt:

„Ce credeți că se va întîmpla dacă nu ajungem la o înțelegere?" Întrebarea cea mai clară este cea pe care a pus-o Iacocca Congresului american: „Cît vă va costa necolaborarea?" Dacă partenerul tău nu are o imagine completă asupra situației în care se află deschide-i ochii, folosindu-te de diferite întrebări cum ar fi: „V-ați gîndit oare că prelungirea grevei ar putea duce compania la faliment și vom rămîne cu toții pe drumuri?" sau „Sînteți conștient de gravitatea consecințelor pentru ambele părți, în cazul nesoluționării problemei?" Dacă partenerul tău nu și-a pus încă această întrebare sau a subestimat consecințele, va începe acum să aprecieze valoarea „punții de legătură" pe care ai trasat-o.

„Cum credeți că ar trebui să procedez?" Dacă ți se pare că partenerul tău subapreciază alternativa pe care i-ai oferit-o, pune-i următoarea întrebare: „Dacă nu putem ajunge nicicum la o înțelegere, ce credeți că ar trebui să fac pentru a-mi satisface interesele?" sau „Ce mă sfătuiți dvs. să fac?" Atunci cînd unul dintre angajați nu s-a prezentat la serviciu, patronul poate să-i pună, de exemplu, următoarea întrebare: „Cum să procedez cu tine, dacă mai lipsești o dată?" sau „Ce ai face **tu** în locul meu, dacă salariatul tău ar absenta și din pricina asta nu ți-ai putea îndeplini planul?" Dacă vrei să pui problema într-un mod mai puțin personal, adu în discuție părerea celorlalți. Un lider sindical poate, de exemplu, să-și întrebe partenerul de negocieri (directorul administrativ, patronul): „Cum credeți că se vor simți salariații, dacă-și vor pierde ajutorul social și cum credeți că vor reacționa?"

Dacă partenerul tău vine cu amenințări, întreabă-l cum crede că vei reacționa în cazul în care și le va pune în aplicare: „N-aveți decît să intrați în grevă, dar în cazul aceasta ce vă închipuiți că vom face noi? Credeți că vom sta cu mîinile în sîn, să vă privim?" Pune-i întrebări pentru a-i demonstra că nu ești chiar atît de vulnerabil la amenințările sale, cum își imaginează, și că reacția ta logică la o astfel de atitudine n-ar face decît să înrăutățească și mai mult situația de ambele părți. „Vom reuși să ne descurcăm cu personalul managerial. Vom înregistra pagube, desigur, dar răul cel mare îl vor suferi muncitorii. În concluzie, n-o să ajungem nicăieri în felul aceasta." Dă-i de înțeles că, dacă ai transmite amenințările sale celorlalți membri ai conducerii, ar însemna să pui gaz peste foc. „Să ajungă numai aceste amenințări la urechile conducerii și ar spune că vreți s-o șantajați. Iar în astfel de condiții va fi și mai greu s-o convingeți să apară la masa tratativelor."

„Cum ați proceda dvs.?" Dacă consideri că partenerul tău subestimează alternativa pe care i-ai pus-o în față, cere-i părerea în legătură cu aceasta: „Ce veți face dacă nu ajungem la o înțelegere? Cu ce preț? Va fi aceasta în interesul dvs.?" Desigur că va fi tentat să exagereze importanța propriei soluții, deci n-ar fi rău să o examinezi și să-i scoți în evidență aspectele negative: „Putem prezenta problema în fața Curții, evident, însă cît timp pierdut! Și dacă mai punem la socoteală și cheltuielile de judecată! Și chiar dacă sînteți convins că aveți dreptate, juriul poate fi de altă părere".

Avertizează, nu ameninţa

Nu vei reuşi întotdeauna, doar prin întrebări, să deschizi ochii partenerului tău asupra necesităţii de a ajunge la o înţelegere. Pasul următor constă în a-i spune pe şleau care ar putea fi urmările. Înainte de a-ţi expune propria alternativă optimă (CMBAN), trebuie să-i dai de înţeles care îţi sînt intenţiile. Îi mai acorzi de fapt o şansă pentru a-şi revizui atitudinea – refuzul de a negocia. Un avertisment poate fi mult mai eficient decît punerea imediată în aplicare a soluţiei tale (CMBAN), deoarece alternativa pe care o propui poate lua proporţii neaşteptate în închipuirea partenerului tău, total necorespunzătoare cu realitatea.

Va trebui să te fereşti cu multă precauţie de recurgerea la ameninţări. Ameninţările pot duce uşor la stări conflictuale, iar lucrurile pot lua atunci o întorsătură nedorită. Datele problemei se schimbă. O chestiune de bani se poate transforma într-una de onoare şi putere. Miza pusă în joc va fi mult mai mare, iar lupta mult mai înverşunată. O ameninţare directă va determina solidarizarea întregii organizaţii din care face parte partenerul împotriva ta. Divergenţele interne vor dispărea subit, toţi unindu-şi forţele împotriva duşmanului lor comun – pe care îl reprezinţi.

În ce mod trebuie să-i expui partenerului propria-ţi soluţie optimă (CMBAN), astfel încît să fie propulsat direct la masa tratativelor şi nu pe cîmpul de luptă? Secretul este să formulezi ceea ce ai de spus în aşa fel, încît să nu sune ca o ameninţare ci ca un avertisment. Ameninţarea şi avertismentul se confundă la prima vedere, în măsura în care ambele implică luarea în considerare a consecinţelor negative pe care le poate avea eşecul negocierilor. Există însă o distincţie sensibilă: ameninţarea vizează persoana, este subiectivă şi directă, în vreme ce avertismentul pare a fi obiectiv şi respectuos.

Ameninţînd, ne facem cunoscută intenţia de a lovi în plin partenerul, de a-i provoca daune sau de a-l pedepsi. Este o declaraţie de intenţie. Din contră, avertismentul este o punere în gardă asupra unui potenţial pericol. Ameninţarea este percepută drept ceva ce **îi vei**

pricinui tu dacă nu se învoieşte. Avertismentul echivalează cu ceea ce **s-ar putea întîmpla**, dacă nu ajungeţi la o înţelegere. Cu alte cuvinte, un avertisment aduce probe că soluţia ta este cea mai bună nu pentru că îţi aparţine, ci pentru că evită anumite consecinţe. Avertismentul aduce în atenţie consecinţele dezacordului, astfel încît acestea par să decurgă direct din situaţia dată. Partenerului tău îi va fi mai uşor să se plieze pe realitatea obiectivă, decît să se dea bătut în faţa ta.

În timp ce ameninţarea se face într-o manieră războinică şi înseamnă confruntare, avertismentul poate fi servit partenerului cu tot respectul. Expune datele problemei pe un ton neutru şi dă-i răgaz partenerului tău pentru a se decide. Cu cît avertismentul este mai crunt, cu atît trebuie formulat mai respectuos.

A ameninţa înseamnă de fapt a-i spune partenerului: „Dacă nu eşti de acord cu creşterea producţiei, am să tratez problema cu conducerea". El poate reacţiona astfel: „Cine naiba te crezi, să-mi spui tu mie cum să îmi conduc secţia?" Se poate înfuria şi te vei trezi vîrît peste noapte într-un conflict cu organizaţia căreia îi aparţii. A avertiza înseamnă, dimpotrivă, a-i spune partenerului: „Dacă nu va fi atinsă cota de producţie stabilită, secţia va avea de suferit, iar noi, cu toţii, vom avea de furcă cu conducerea". Urmînd acestă cale ai mai multe şanse să-ţi determini partenerul să reia tratativele de soluţionare a problemei.

Uneori este necesar să fixezi un termen limită pentru a forţa luarea unor decizii. Însă dacă acesta este arbitrar poate fi interpretat ca o ameninţare. Este mult mai eficient să pui în joc un termen scadent, care intervine „în mod natural" şi care serveşte drept avertisment obiectiv. Aşa sînt de exemplu: hotărîrile asupra bugetului pe anul în curs, următoarea şedinţă a consiliului de conducere, raportul de presă aflat în pregătire, apropierea sărbătorilor de iarnă. Sînt date care nu depind de tine şi de aceea partenerul le va accepta fără discuţii.

Expune-ți propria alternativă optimă (CMBAN)

Dacă partenerul tău nu ia în seamă avertismentul, va trebui să treci la următorul pas: convinge-l de autoritatea pe care o ai, demonstrîndu-i funcționarea soluției tale (CMBAN). Aceasta îi va dezvălui intențiile tale și totodată pe această cale îi vei deschide ochii fără să trebuiască să se angajeze prea mult și cu un minimum de efort din partea ta.

În Japonia, de pildă, muncitorii declanșează deseori „greve", continuînd însă să muncească. Semnul distinctiv este purtarea unor banderole negre pe braț, pentru a înștiința astfel conducerea asupra gravității nemulțumirilor lor. Banderolele mai au și rolul de a reaminti celor din conducere că viitorul economic al întreprinderii depinde în mod direct de potențialul de muncă al angajaților. Astfel de greve simbolice s-au dovedit a fi surprinzător de eficiente, reușind să aducă întotdeauna conducerea la masa tratativelor pentru a negocia revendicările muncitorilor.

Dacă cea mai bună alternativă (CMBAN) este să îți prezinți cazul în instanță, poți s-o pui în practică aducînd și un avocat la masa tratativelor. O asociație de locatari învecinată unei întreprinderi de construcții de drumuri și șosele este hotărîtă să convingă conducerea acesteia să construiască pasaje subterane în locul proiectatelor pasaje suspendate. A fost angajat un avocat renumit pentru a însoți reprezentantul asociației în demersul său susținut în fața conducerii întreprinderii. Nu s-a pomenit nici un cuvînt în legătură cu intenția asociației de a deferi cazul pe mîna justiției, dar ideea a reieșit foarte limpede în timpul negocierilor. În urma întrevederii, întreprinderea de construcții a hotărît să-și modifice intențiile inițiale.

Pentru a ajunge să demonstrezi eficacitatea propriei soluții (CMBAN), în toiul tratativelor, poți mima retragerea sau abandonul. Această strategie este destul de complicată. Nu trebuie să adopți o atitudine sfidătoare ci doar să dai de înțeles partenerului și subalternilor săi, cît mai ferm, că intenționezi în mod serios să recurgi la expunerea soluției tale. Cînd ieși afară, nu-i nevoie să trîntești ușa. Spui doar atît: „Regret, dar modul în care decurg tratativele nu va duce la nimic constructiv. Sînt gata să reiau negocierile oricînd doriți.

Acesta este numărul meu de telefon. Aștept să mă căutați cînd veți fi pregătiți, pînă atunci însă cred că va trebui să rămîn pe aceeași poziție". Lasă ușa deschisă pentru ca partenerul tău să te poată chema înapoi sau pentru ca șeful lui să-l poată chema înapoi pe al tău, sau pentru a putea interveni un al treilea care să vă readucă pe toți la masa tratativelor.

O altă modalitate pentru a demonstra eficacitatea propriei alternative (CMBAN) constă în elaborarea expunerii în așa fel, încît partenerul tău să-și dea seama dinainte de intențiile pe care le ai. Să luăm exemplul unui magazin unde se practica o politică discriminatorie privind salariații, angajîndu-se minoritari doar la munca de jos. Deși una dintre organizațiile aparținînd comunităților minoritare și-a exprimat deschis protestul, conducerea magazinului a refuzat orice tratative. Ca urmare, organizația a mobilizat 3 000 de vînzători din rîndul minorității respective, intenționînd să-i transporte cu autobuzul la magazinul cu pricina, într-una dintre sîmbetele cele mai pline. Aceștia erau îmbrăcați cu ce aveau ei mai bun și urmau să mișune ore în șir prin magazin, ținînd personalul preocupat toată ziua. Obișnuiții clienți ai magazinului ar fi zărit încă de la intrare înghesuiala sufocantă și, evident, ar fi făcut cale întoarsă. La consfătuirile preliminarii, liderii organizației etnice au invitat să participe o persoană prin care erau siguri că va ajunge totul la urechile conducerii magazinului. Aflîndu-i intențiile, patronii au cerut începerea neîntîrziată a negocierilor cu organizația respectivă și au acceptat imediat să angajeze un număr considerabil de vînzători și ucenici aparținînd minorităților etnice.

Nu uita că puterea, la fel ca și frumusețea, există și depinde doar de ochii celui care privește. Dacă soluția ta se vrea eficientă, astfel încît să reușești să readuci partenerul la masa negocierilor, ea va trebui să impresioneze prin realismul ei.

•

PUNE ÎN PRACTICĂ ALTERNATIVA PROPRIE, DAR DEZAMORSEAZĂ REACȚIA

Dacă atitudinea de refuz a partenerului tău persistă, nu ai altă cale decît să îți pui în aplicare soluția optimă (CMBAN). Nemulțumiți, muncitorii intră în grevă. Asociația locatarilor intentează proces societății de construcții rutiere. Organizația comunitară își pune în practică expediția către centrul comercial vizat. Persoana care răspunde de marketing, va solicita conducerii să dea dispoziții de creștere a producției.

Există totuși o problemă. S-ar putea întîmpla ca, exercitîndu-ți fățiș „puterea", partenerul tău să răspundă cu aceeași monedă, chiar dacă reacția lui nu va ajuta la nimic. Sentimentele sale o pot lua înaintea rațiunii, orbindu-l. Prin urmare, nu va mai putea fi conștient de riscurile unui conflict și nici de avantajele negocierii. Împotrivirea lui „irațională" poate să îți zădărnicească în cele din urmă tot efortul de a-l aduce pe calea cea bună – chiar și recurgînd la presiuni.

Modul în care știi să îți folosești „puterea" este de cea mai mare importanță. Cu cît forțezi mai mult nota, cu atît va trebui mai mult să știi să dezamorsezi reacția adversarului.

Pune-ți în aplicare alternativa optimă, fără a întărîta adversarul

Puterea duce la abuz. Exercițiul puterii se poate transforma cu ușurință într-o supapă de evacuare a unor sentimente refulate de frustrare sau furie. Simți probabil nevoia firească, așa cum este omenește de altfel, de a-l face pe adversarul tău să plătească pentru toate necazurile ce ți le-a cauzat, însă fiecare dintre acțiunile la care recurgi ar putea să determine o reacție contrară de aceeași intensitate din partea celuilalt. „Cu cît metodele la care recurgi vor fi mai brutale", scria Sir Basil Liddell Hart, faimosul strateg militar britanic, „cu atît mai înverșunate vor fi reacțiile adversarului, iar consecința firească va fi sporirea împotrivirii pe care o întîmpinăm".

Folosește doar un minim necesar de putere. Cel mai bine este să nu recurgi de fel la aplicarea soluției tale optime (CMBAN). Dacă însă nu se poate altfel, cea mai bună cale rămasă la dispoziție este să uzezi de ea cît mai puțin posibil. Folosește-te de putere doar atît cît este nevoie pentru a-ți convinge adversarul să revină la masa negocierilor. În mod obișnuit, aceasta este ultima ta alternativă pașnică dintre cele care îți stau la îndemînă. Atunci cînd în Cuba a izbucnit criza politică legată de prezența proiectilelor sovietice, președintele Kennedy s-a pronunțat împotriva ordonării imediate a unui atac aerian asupra bazei militare sovietice din Cuba. Kennedy a adoptat această poziție pentru a nu stîrni reacția premierului Hruşciov, care putea dispune un contraatac asupra forțelor armate americane aflate la Berlin sau în Turcia, ceea ce ar fi putut duce la un al treilea război mondial. Pentru a-și dovedi puterea fără să toarne însă gaz peste foc, Kennedy a recurs mai întîi la o blocadă navală în jurul Cubei. Strategia a funcționat, iar conflictul s-a rezolvat prin tratative, evitîndu-se astfel izbucnirea unui război. Cu cît vei acționa mai reticent, cu atît mai puțin negativă va fi reacția adversarului tău. Dacă, de pildă, ești membru al unui sindicat aflat în grevă, fă în așa fel încît totul să decurgă în mod pașnic; nu lăsa spiritele mai înfierbîntate să se angajeze în acte de violență fizică sau de sabotaj industrial. Dacă tu ești patronul, cumpănește îndelung înainte de a angaja noi salariați în locul celor aflați în grevă. Nu adopta o poziție rigidă care ar putea întărîta adversarul și nu pierde nici un moment din vedere faptul că principalul tău obiectiv este să-l aduci la masa tratativelor.

Pus în fața rebeliunii comuniste izbucnite în Malaezia, în anul 1948, Winston Churchill l-a convocat pe feldmarșalul Templeton dîndu-i acestuia mînă liberă pentru a întreprinde tot ce credea de cuviință în scopul reprimării revoltei: „Ai putere absolută Templeton... mijloace suficiente... Folosește-o cu măsură!"

Luptă doar prin mijloace legitime. Cu cît uzul tău de putere este mai legitim, cu atît adversarul se va împotrivi mai puțin și va fi determinat mai repede să negocieze. Să luăm, de exemplu, cazul magazinului universal în care se practica o politică discriminatorie. Aici era perfect legal ca lumea să intre și să cumpere, iar conducerea

nu avea cum să procedeze la îndepărtarea clienților minoritari fără a genera o publicitate negativă în jurul magazinului și a politicii sale de angajări. În conflictul generat de prezența proiectilelor sovietice în Cuba, președintele Kennedy a optat pentru recurgerea la blocada navală, în bună parte și deoarece considera că această soluție reprezenta un mijloc mai legal decît un atac aerian. Atunci cînd este legitim, uzul de putere devine impersonal; în felul acesta adversarul tău va resimți soluția mai puțin ca o provocare personală venită din partea ta și nu va fi constrîns să reacționeze.

Neutralizează reacția adversarului

Disputarea puterii este ca o rută cu două sensuri. Atunci cînd faci uz de putere, adversarul tău poate răspunde cu aceeași monedă pentru a se răzbuna sau pur și simplu pentru a te sili să-i accepți soluția. Va trebui să te aperi. Deseori o contraofensivă nu duce însă decît la o confruntare inutilă. Cea mai eficientă ieșire din impas constă în a neutraliza ofensiva adversarului tău, fără a trece însă la contraatac. Dacă bănuiești că partenerul te-ar putea amenința, de exemplu că va trece peste tine și se va adresa direct șefului tău pentru obținerea unui număr mai mare de avantaje, pune-ți patronul în temă dinainte. Conform înțelegerii stabilite anticipat, acesta va trebui să îndrume clientul din nou tot către tine. În momentul în care clientul trece la amenințări, nu mai sta pe gînduri și spune-i: „Vă rog, sînteți liber să vorbiți cu șeful meu. De altfel, am discutat deja problema cu el și sînt sigur că vă va spune și el același lucru". Astfel, fără a face uz de forță, neutralizezi posibilitatea clientului de a exercita constrîngeri asupra ta.

Imaginează-ți un conflict de muncă apărut între muncitorii și conducerea unei mine de cărbuni. La camera de comandă s-au primit amenințări telefonice, prin care se comunica direcțiunii că vor fi amplasate bombe în interiorul minei. Era tocmai ora la care se schimbau turele. Pentru efectuarea cercetărilor, mina ar fi trebuit închisă, iar conducerea ar fi fost răspunzătoare pentru eventualele consecințe. În cele din urmă personalul din conducere a avut ideea de a-l însărcina pe operatorul din camera de comandă să înregistreze convorbirile telefonice și să transmită interlocutorilor următoarele cuvinte: „Vocea dvs. este înregistrată. Cu ce vă pot fi de folos?" Apoi, prima înregistrare de acest gen a fost redată minerilor adunați, cerîndu-li-se să identifice persoana căreia îi aparține vocea și să înștiințeze conducerea. În urma acestei acțiuni, numărul amenințărilor cu amplasări de bombe a diminuat considerabil. Conducerea a reușit, de fapt, să neutralizeze strategia adversarului.

Sau gîndește-te la următorul exemplu în care au fost angajate forțe internaționale. În 1948 liderul sovietic Iosif Stalin organizează o blocadă în jurul Berlinului occidental, cerînd trupelor aliate să părăsească orașul. Puterile aliate au în vedere spargerea blocadei cu ajutorul unui convoi armat, dar se tem că asta ar putea declanșa un al treilea război mondial. În locul primei soluții, optează pentru neutralizarea blocadei înălțînd un imens pod aerian prin care furnizează alimente și muniții berlinezilor asediați. Văzînd că blocada nu este eficientă, Stalin a dispus în cele din urmă întreruperea ei și a acceptat să se prezinte la masa tratativelor.

Așa cum ilustrează situațiile de mai sus, dificultatea constă în a dejuca ofensiva adversarului tău fără a trece la contraofensivă. Țelul tău nu este să-l „dai gata", ci să-l faci să înțeleagă că își va putea satisface interesele doar acceptînd să negocieze.

Apelează la o terță parte

S-ar putea totuși să nu ai suficientă putere de influență. Din fericire însă aproape orice proces de negociere se desfășoară în perimetrul unei comunități mai largi, care constituie un potențial aliat în afacerile tale. Implicarea unei a treia părți poate reprezenta uneori calea cea mai eficientă de a contracara ofensiva adversarului și de a-l determina să cadă la învoială fără provocarea unei reacții potrivnice.

Organizează o coaliție. Indiferent dacă vrei să convingi un dictator, un șef mai dificil sau conducerea unui magazin să ducă tratative cu tine, de mare ajutor îți va fi realizarea unei alianțe puternice care să te sprijine. În criza politică apărută la Berlin, Marea

Britanie şi Franţa au fost alături de Statele Unite. Asociaţia locatarilor a reuşit să obţină serviciile unui avocat de mare clasă. Comunitatea minoritarilor avea la dispoziţie 3 000 de membri, pe care-i putea mobiliza în orice moment. Identifică potenţialii aliaţi, selectîndu-i pe aceia care vor fi cel mai probabil alături de tine şi pot acorda sprijin cauzei pe care o susţii: un prieten de încredere sau o rudă apropiată, un client permanent, o organizaţie care îţi împărtăşeşte interesele sau cineva care a întîmpinat dificultăţi asemănătoare din partea adversarului tău. În timp ce ne gîndim în mod obişnuit la prietenii şi apropiaţii noştri, rareori ne îndreptăm însă atenţia către familia, prietenii, colegii de serviciu sau clienţii părţii adverse. Se poate întîmpla ca adversarul tău să rămînă rece la ceea ce-i propui, în schimb ceilalţi să fie interesaţi. Şi se poate foarte bine ca aceştia din urmă să-l convingă să negocieze. De exemplu, în cursul negocierilor purtate pentru eliberarea ostatecilor, poliţia deseori apelează la membrii familiei şi la prietenii teroriştilor pentru a-i îndemna pe cei din urmă să acţioneze cu multă precauţie. În cazurile de terorism internaţional, ţărilor care au legături cu grupul terorist li se cere adesea să intervină ca mijlocitoare.

Pe lîngă suporterii tăi şi cei aparţinînd părţii adverse – care ţi-au oferit sprijinul – îi mai poţi mobiliza şi pe cei aflaţi la mijloc, care nu înclină spre nici una din părţi, avînd o poziţie indecisă, neutră. Dacă duci tratative cu rivalul tău asupra persoanei care urmează să ia conducerea lucrărilor noului proiect, cel aflat la mijloc poate fi, de pildă, tocmai şeful amîndurora. Dacă reprezinţi o organizaţie obştească, de exemplu, care vrea să negocieze cu un adversar recalcitrant, apelează la serviciile presei. Aceasta te poate sprijini prin reportaje şi editoriale.

Foloseşte o terţă parte pentru a neutraliza ofensiva. Prezenţa unei a treia părţi poate provoca reţineri adversarului tău, atunci cînd se pregăteşte să treacă la ameninţări sau să recurgă la forţă. Cînd copiii se ceartă între ei, ochiul vigilent al unuia dintre părinţi este suficient adesea pentru a-i împiedica să sară la bătaie. Chiar şi un guvern dictatorial va avea ezitări în privinţa recurgerii la forţă împotriva protestatarilor, atunci cînd opinia publică stă de veghe.

Gîndeşte-te puţin la următoarea situaţie cu totul ieşită din comun. În anul 1943, sute de femei de origine germană măritate cu evrei au mărşăluit pe străzile Berlinului timp de mai mult de o săptămînă. Ele încercau astfel să obţină eliberarea bărbaţilor lor din închisorile naziste, de unde aceştia aşteptau să fie transportaţi spre camerele de gazare. Naziştii au îndreptat atunci mitralierele asupra femeilor, dar ele nu s-au clintit. Erau puşi de fapt în faţa unei dileme: ori eliberau ostatecii, ori făceau uz de forţă asupra femeilor „ariene" chiar sub ochii cetăţenilor de al căror sprijin şi moral ridicat aveau nevoie în continuare. Astfel că, în cele din urmă, cel mai atroce guvern cu putinţă a optat pentru prima soluţie, fiind salvaţi de la moarte aproximativ 1 500 de evrei. Femeile şi-au putut pune în aplicare propria alternativă (CMBAN) – marşul de stradă –, neutralizînd în acelaşi timp posibila reacţie negativă – ordonarea unui adevărat măcel – cu ajutorul celei de a treia părţi – publicul german.

Solicită sprijinul unei terţe părţi pentru amorsarea negocierilor. Pentru a convinge adversarul să negocieze, o terţă parte îţi poate fi din nou de folos. Să presupunem că CEO îţi solicită ţie şi celuilalt vicepreşedinte (rivalul tău) să soluţionaţi conflictul în decurs de o săptămînă. Judecătorul te poate convoca alături de avocatul rivalului, somîndu-vă să ajungeţi la o înţelegere fără proces. Uneori, chiar şi numai sentimentul că ceilalţi sînt cu ochii pe adversarul tău, este de ajuns pentru a-l face să revină la masa negocierilor.

O terţă parte poate, de asemenea, contribui la soluţionarea disputei acţionînd ca mediator. În această situaţie, ea poate facilita înţelegerea de către ambele părţi a intereselor celeilalte şi poate sugera posibile căi de ajungere la un acord. Adversarului tău îi va fi întotdeauna mai uşor să accepte soluţia venită din partea unui mijlocitor, decît să cedeze în faţa ta. Cu atît mai mult, atunci cînd nu eşti în relaţii prea grozave cu partea adversă, este preferabil ca un mijlocitor să intermedieze contactul. Intermediarul poate fi un prieten comun, şeful amîndurora, un lider obştesc sau o persoană de specialitate, nepărtinitoare.

Dacă adversarul refuză să accepte propunerea ta, încearcă să obţii sprijinul altor persoane care să demonstreze rivalului tău avan-

tajele şi eficacitatea propunerii. Ia drept exemplu metoda de intervenţie folosită pentru a-i convinge pe alcoolici să urmeze un tratament medical. Iată o femeie care îndurase multe din partea unui soţ alcoolic ce îşi călca cu mare consecvenţă promisiunile de a înceta băutul. Ajungînd în pragul disperării, soţia s-a gîndit să apeleze la ajutorul celor din jur: al copiilor săi, al prietenilor apropiaţi şi al patronului. Toţi s-au întîlnit apoi cu alcoolicul, pentru a-l convinge să facă tratament. Rînd pe rînd, i-au spus cît de mult însemna el pentru fiecare şi i-au amintit diferite situaţii în care şi-a pus viaţa în pericol, urcîndu-se beat la volan, în care a fost agresiv sau a avut un comportament stînjenitor. Apoi cu toţii l-au convins că are nevoie de ajutor. Pentru a-i veni în întîmpinare şi a-l ajuta să ia cît mai repede o decizie, au pregătit dinainte o listă cu centrele de dezintoxicare, făcîndu-i rezervare pentru fiecare dintre ele. Confruntat cu această revărsare de interes şi ajutor din partea celorlalţi, s-a hotărît în cele din urmă să accepte sprijinul de care avea nevoie. Singur, efortul soţiei n-ar fi fost suficient; a fost necesar îndemnul tuturor celor din jur: al prietenilor, rudelor, colegilor. Aşa cum spune o vorbă din bătrîni: „Dacă un om îţi zice că ţi-a crescut o coadă, te pufneşte rîsul. Cînd trei oameni îţi spun acelaşi lucru, întorci capul să verifici".

O terţă parte va fi şi mai dispusă să îţi dea o mînă de ajutor, dacă o vei putea convinge de justeţea poziţiei tale. Întrucît de obicei nu este suficient să ai doar dreptatea de partea ta, pune problema în asemenea mod încît să reiasă clar că rezolvarea ei favorabilă este şi în beneficiul celei de a treia părţi. Dacă te adresezi şefului tău, şansele de a-l cîştiga de partea ta cresc atunci cînd îi poţi demonstra că sînt în joc şi interesele lui personale sau cele ale companiei.

Dacă această terţă parte nu pare dispusă să îţi dea o mînă de ajutor, nu rămîne decît să găseşti o motivaţie pentru care ar face-o. Gîndeşte-te la tactica adoptată de chiriaşii unui imobil degradat dintr-un cartier sărac. Aceştia încercaseră să-l convingă pe proprietarul clădirii să repare instalaţiile stricate, dar el rămînea surd la plîngerile lor. În cele din urmă, chiriaşii au hotărît să formeze pichete şi să se posteze, însă nu în jurul imobilului sau al biroului unde lucra patronul, ci chiar în faţa casei lui, situată într-un cartier de lux. În nici cîteva minute patronul a fost copleşit de telefoanele primite de la

vecini: „Nu-mi pasă cum faci banii. Dar ia rapid indivizii ăştia de pe capul nostru!" Nu e de mirare că proprietarul a acceptat să plătească reparaţia instalaţiilor.

Atunci cînd recurgi la aplicarea alternativei tale optime (CMBAN), nu subestima rolul pe care l-ar putea avea o terţă parte în aducerea adversarului la masa tratativelor. Dacă îţi exerciţi puterea prin intermediul unei terţe părţi, vor exista mai puţine şanse să declanşezi o reacţie puternic negativă din partea adversarului.

FĂ-L SĂ ÎNŢELEAGĂ CĂ I-AI OFERIT O ALTERNATIVĂ FOARTE AVANTAJOASĂ

În timp ce îi comunici adversarului tău consecinţele unui eşec al negocierilor, va trebui să-i reaminteşti tot timpul de „puntea aurită" pe care i-ai aşternut-o la picioare (adică de alternativa optimă pe care i-ai oferit-o). Dacă va refuza cu obstinaţie să negocieze, te vei simţi tentat, şi nu e de mirare, să laşi totul baltă şi să anulezi ultima mare concesie. De fapt nu trebuie decît să laşi pe masă cea mai generoasă dintre ofertele tale, chiar sub nasul adversarului. Nimic nu este mai eficient pentru a-i slăbi înverşunarea, decît posibilitatea unei soluţii avantajoase.

Puterea ta de a-l convinge rezidă nu în expunerea consecinţelor cărora va trebui să le facă faţă, ci în evidenţierea **contrastului** dintre înfruntarea acestora şi avantajele acceptării ofertei. Nu trebuie decît să îi subliniezi tot timpul cei doi poli ai situaţiei pînă în momentul cînd va înţelege că trecerea podului este cea mai bună cale de a-şi satisface propriile interese.

Arată-i calea ieşirii din impas

Puterea nu te ajută la nimic dacă îţi împingi partenerul la strîmtoare, într-o situaţie critică, din care nu mai are scăpare. Pentru că aceasta îl va face să lupte din răsputeri pînă la ultima suflare. Există o vorbă care s-a adeverit de-a lungul timpului şi care spune că,

întotdeauna, trebuie să laşi duşmanului o cale de ieşire. Cronicile militare ale Chinei antice menţionează întîmplarea unui general care încercuise oraşul Yuan Wu pentru a captura un grup de rebeli. Neizbutind să ia în stăpînire oraşul, generalul a fost admonestat de către suveranul său: „Prin urmare, ai masat trupe şi ai împrejmuit duşmanul care acum va lupta pe viaţă şi pe moarte pînă la ultimul om. Asta numeşti tu strategie?! Vei ridica imediat asediul. Vei face în aşa fel, încît să afle că există o cale liberă de ieşire, iar ei vor fugi şi se vor împrăştia. După aceea chiar şi un jandarm de ţară ar fi în stare să pună mîna pe ei". Generalul a urmat sfatul primit şi şi-a dus misiunea la bun sfîrşit.

Uneori deşi crezi că adversarul tău ştie care este calea de ieşire, s-ar putea totuşi ca el să fie convins că nu mai există nici una. Un tîlhar a spart o bancă şi a luat ostateci. Deoarece a împuşcat un ofiţer, în urma unui schimb de focuri cu poliţia, poate crede că nu mai are nimic de pierdut dacă ucide ostatecii. Este de competenţa poliţiei să-l convingă că încă se mai poate salva într-o anumită măsură, dacă acceptă să negocieze eliberarea ostatecilor. Un adolescent care a furat bani de la părinţi pentru a-şi procura droguri, nu poate concepe că va mai fi vreodată binevenit în familie. Dificultatea pentru părinţi este să îl convingă că se poate întoarce acasă.

Adversarul tău poate interpreta uşor intenţia ta de a-l convinge prin uz de putere, ca o încercare de a-l domina. De aceea, trebuie mereu să-i dai de înţeles că ţelul tău nu este repurtarea unei victorii asupra lui, ci satisfacerea reciprocă a intereselor. Cînd negociezi de exemplu creşterea salariului, şi menţionezi o ofertă foarte tentantă care ţi s-a ivit din altă parte, şeful tău ar putea interpreta aceasta ca o ameninţare cu demisia. Va trebui să-i dai asigurări că vrei să rămîi. Pentru fiecare dram de putere aruncat în joc, trebuie să pui un dram de îngăduinţă.

Lasă în seama lui opţiunea finală

Poate părea paradoxal dar, în momentul în care lucrurile par să se aranjeze, te sfătuiesc să te retragi pentru a lăsa adversarul să ia hotărîrea finală. Respectă libertatea lui de a opta între consecinţele

refuzului şi avantajele traversării podului. În cele din urmă alegerea trebuie să-i aparţină. Familia şi prietenii unui alcoolic se adună hotărîţi să îl confrunte cu propria-i situaţie. Ei îl sfătuiesc să facă tratament, îi descriu eventualele consecinţe ale refuzului, dar, în cele din urmă, îi respectă libertatea de a alege.

Nu aştepta doar răspunsul, din partea adversarului, la un ultimatum de genul „ori ... ori". Permite-i să formuleze el detaliile. Deşi familia alcoolicului i-a pregătit deja bagajele şi i-a făcut deja rezervările pentru internare, trebuie să-l lase şi pe el să aleagă – cel puţin între două spitale. Aceasta îl va face să-şi atribuie lui însuşi hotărîrea de a se trata.

Negociază chiar şi atunci cînd poţi cîştiga de la început

Un rezultat favorabil obţinut prin constrîngere nu oferă prea multe garanţii. Chiar dacă ai în mînă atuul decisiv care te poate duce spre victorie, chibzuieşte bine înainte de a-l pune în joc şi de a constrînge partenerul să accepte o înţelegere umilitoare. În această situaţie partenerul tău se va împotrivi cu atît mai mult, dar nu numai atît, ci ar putea chiar încerca să submineze sau să schimbe rezultatul negocierilor la prima ocazie ce i se oferă. Omenirea a învăţat această lecţie la începutul secolului nostru, însă preţul a fost uriaş, pacea impusă forţat Germaniei la sfîrşitul primului război mondial nu a durat şi a dus la izbucnirea celui de al doilea.

Rezultatele cele mai temeinice şi mai satisfăcătoare, chiar şi pentru partea care dispune de un avantaj net, sînt de obicei cele obţinute prin tratative. Benjamin Disraeli, unul dintre prim-miniştrii britanici ai secolului al XIX-lea, rezuma astfel lecţia pe care trebuie să o cunoască orice persoană implicată în negocieri: „După ce aţi învăţat care este momentul cel mai potrivit pentru a obţine un avantaj, primul lucru, şi cel mai important, este să ştiţi cînd este momentul să renunţaţi la el". În cursul desfăşurării unei dispute este esenţial să nu uiţi nici o clipă că scopul tău nu este repurtarea unei victorii, demonstrînd superioritatea puterii tale, ci satisfacerea reciprocă a intereselor prin superioritatea abilităţii tale de a negocia.

Ia în considerare următorul caz al unui orăşel din Texas, aflat în tratative cu o mare companie petrolieră asupra taxelor ce reveneau de plătit unei rafinării, situate în afara oraşului, chiar lîngă periferie. Cetăţenii oraşului erau nemulţumiţi de pauperitatea şcolilor, de starea proastă a şoselelor şi de slaba calitate a serviciilor obşteşti. Demersurile făcute de primăria oraşului pentru obţinerea unei mai mari contribuţii la bugetul obştesc din partea companiei petroliere au rămas fără nici un rezultat, deşi rata de impozit pe care aceasta o plătea era mult mai mică decît impozitul revenit fiecărui cetăţean particular.

Autorităţile locale nu prea aveau ce face în situaţia dată. Atuurile puterii păreau să fie toate de partea companiei petroliere, aceasta fiind una dintre cele mai mari corporaţii din lume, avînd patronul cel mai mare din oraş şi avocaţii cei mai duri şi mai abili care s-o reprezinte.

În disperare de cauză, cetăţenii oraşului s-au întrunit pentru a decide ce le rămînea de făcut. După multe discuţii, un jurist din localitate a venit cu o propunere neobişnuită: „Legile statului nostru permit mărirea oraşului prin extinderea periferiilor, dacă trei sferturi din populaţia rezidentă îşi exprimă acordul. De ce să nu anexăm terenul pe care se află rafinăria petrolieră? Apoi aplicăm taxele de oraş şi vom obţine venitul suplimentar de care avem nevoie". S-a adoptat soluţia propusă şi s-a organizat un referendum, care a consemnat aprobarea unanimă a cetăţenilor.

Autorităţile orăşeneşti deţineau acum o alternativă optimă (CMBAN) foarte solidă. Totuşi primăria a hotărît să nu o pună încă în aplicare, pentru că n-avea nici un rost să intre în conflict cu compania. Ceea ce urmăreau autorităţile era doar să-i atribuie întreprinderii un procent mai consistent din valoarea impozitelor plătite cu greu de locuitorii oraşului. Iată ce le-au spus reprezentanţilor companiei autorităţile locale atunci cînd s-au aşezat alături la masa tratativelor pentru negocierea situaţiei: „Ştim că aţi făcut mult pentru binele oraşului. Fără dvs. n-am fi putut ieşi la liman. Dar, după cum bine ştiţi, populaţia are de întîmpinat multe greutăţi din cauza degradării drumurilor şi a lipsei de fonduri pentru învăţămînt şi nu înţelegem de ce întreprinderea dvs. nu ar plăti aceeaşi rată de impozit

ca toţi ceilalţi. Legea ne permite anexarea terenului pe care este situată rafinăria, caz în care va trebui să plătiţi taxele de oraş. Am prefera însă să ajungem la o înţelegere, care să nu aducă prejudicii intereselor dvs."

Autorităţile au trecut apoi la căutarea unor soluţii reciproc avantajoase, prin care să diminueze pe cît posibil povara taxelor plătite de populaţie. Totodată au oferit companiei o scutire de impozite pentru viitoarele investiţii în rafinărie, acceptînd că acestea vor contribui la dezvoltarea economică a oraşului. Cunoscînd campania întreprinderii pentru atragerea şi amplasarea furnizorilor în zona rafinăriei, primăria a mai sugerat scutirea de impozite pe o durată de 5 ani pentru viitoarele extinderi. Altfel spus, autorităţile au încercat să ofere adversarului o „punte de aur".

Ce-i rămînea de făcut companiei decît să o traverseze? Referendumul a făcut imposibilă ignorarea nevoilor populaţiei. Soluţia optimă (CMBAN) la îndemîna companiei – mutarea rafinăriei – era mult prea costisitoare. Compania ar fi putut desigur să-şi ia revanşa reducîndu-şi activitatea şi suprimînd total orice contribuţie la bugetul local. Autorităţile însă nu strînseseră şurubul doar pentru a stoarce bani, oraşul se confrunta într-adevăr cu o reală criză financiară. Primăria a dezamorsat o eventuală reacţie din partea întreprinderii, încercînd să găsească o soluţie care să vină în întîmpinarea intereselor acesteia şi evitînd să impună de la sine un anumit mod de rezolvare a situaţiei.

În cele din urmă, autorităţile orăşeneşti au căzut la învoială cu conducerea întreprinderii. Aceasta a acceptat creşterea taxei contribuabile de la 300 000 de dolari la 2 300 000 de dolari pe an. În loc să se deterioreze şi mai mult, relaţiile dintre primărie şi compania petrolieră au început să se amelioreze.

ÎNCEARCĂ SĂ OBŢII O ÎNŢELEGERE TRAINICĂ

Admiţînd că ai reuşit să cazi la învoială cu adversarul, mai ai acum de făcut faţă unui ultim obstacol: să concretizezi dispoziţia lui de a negocia într-un acord ferm şi trainic.

Nu zi „hop“, pînă n-ai sărit gardul

Chiar şi atunci cînd adversarul tău cade de acord, s-ar putea totuşi ca, pînă la urmă, să nu ducă la îndeplinire proiectul. Un client cu impozitele neplătite la timp va promite: „Mîine expediez banii prin poştă“. Un patron ajuns la ananghie va susţine: „Cu siguranţă încasările vor sosi în decursul săptămînii viitoare“. Dar te poţi oare baza pe vorbele lor?

De aceea este necesar să formulezi o înţelegere care să oblige adversarul să-şi respecte cuvîntul şi care să te apere în caz contrar. Nu trebuie să se întrevadă suspiciunea în acţiunile tale, dar nici să nu ajungi să depinzi de încrederea avută în partener; acţionează independent de noţiunea de „încredere“.

Formulează termenii contractului astfel încît să diminuezi orice risc. Nu te lăsa doar în seama tribunalului, atunci cînd adversarul nu respectă contractul. Procesele costă timp şi bani. Dacă ai îndoieli asupra credibilităţii partenerului de afaceri, structurează astfel contractul încît să nu fii obligat să respecţi partea ta pînă cînd nu îşi îndeplineşte el mai întîi condiţiile prevăzute. Dacă, de exemplu, tu eşti cumpărătorul, aranjează o întîrziere a plăţilor sau ţine banii într-un cont blocat pînă cînd recepţionezi şi verifici marfa care trebuie să ţi se furnizeze.

Dacă tocmai ai încheiat un contract de vînzare cu un client mai neobişnuit, nu te agita prea mult doar ca să-i faci pe plac. Aşteaptă pînă cînd îţi dovedeşte că poate asigura o plată promptă.

Pentru siguranţa ta cere garanţii atunci cînd semnezi un contract. Dacă ai găsit, să zicem, un cumpărător pentru casa sau compania pe care vrei să le vinzi, nu te baza doar pe promisiunile făcute ci solicită un cont nerambursabil, pentru orice eventualitate. Dacă eşti angajat într-o slujbă nesigură, propune introducerea unei clauze „pentru orice eventualitate“, care să specifice ce despăgubiri vei primi în cazul în care compania operează reduceri de personal sau te concediază.

Formularea contractului trebuie astfel făcută încît să nu permită partenerului eludarea responsabilităţii prin aruncarea vinei în altă parte. Încearcă să obţii semnăturile persoanelor cheie implicate de

partea adversarului. Invită ca martori la încheierea contractului persoane sau instituţii de mare importanţă pentru partea adversă. Dă publicităţii documentul semnat.

Ai grijă ca adversarul să nu interpreteze suspiciunile tale drept o ofensă personală. Dacă adversarul îţi va spune: „Aveţi toată încrederea“, răspunde-i: „Dar bineînţeles, nici nu se pune problema“ şi explică-i că este doar o procedură obişnuită de lucru: „În ceea ce mă priveşte, sînt sigur că totul va merge aşa cum am stabilit, însă, vedeţi, avocaţii mei insistă totuşi să menţionăm, conform protocolului obişnuit, şi garanţiile oferite“. Sau dacă viitorul tău director susţine de fiecare dată că nu mai e nevoie să îţi faci probleme din moment ce ţi-a promis cu gura lui că aranjează problema, şi aţi bătut palma, răspunde-i astfel: „Aveţi întru totul dreptate şi am toată încrederea în ceea ce spuneţi. Totuşi n-ar fi rău să punem o convenţie scrisă la dosar pentru cazul în care mîine, de pildă, aţi putea fi avansat în funcţie şi m-aş trezi cu un nou şef“.

Adoptaţi împreună o procedură de soluţionare a conflictului. Garanţiile îţi oferă o ultimă soluţie la care să recurgi atunci cînd partenerul tău nu-şi respectă angajamentul – dar nu constituie o primă metodă. Pentru aceasta va trebui să stabiliţi anticipat o procedură de soluţionare a conflictului. Contractul încheiat trebuie să specifice foarte clar ce se întîmplă atunci cînd una dintre părţi nu îşi respectă condiţiile angajamentului.

O procedură tipică de soluţionare stipulează mai întîi o încercare de rezolvare a divergenţelor pe calea tratativelor dintre cele două părţi. Dacă, în decurs de 30 zile, acestea nu reuşesc să ajungă la o înţelegere, se va recurge la serviciile unui mediator. Dacă după 30 de zile, acesta nu ajunge la nici un rezultat, arbitrajul se va încredinţa obligatoriu unei terţe părţi stabilite de comun acord. De pildă, companiile petroliere care se asociază într-o acţiune stabilesc dinainte o comisie comună însărcinată cu rezolvarea tuturor divergenţelor care apar pe parcurs; menţinerea unui conflict face ca soluţionarea lui să fie încredinţată în mîinile a doi funcţionari din vîrful ierarhiei celor două întreprinderi, desemnaţi de către fiecare companie în parte, urmînd ca aceştia să medieze o înţelegere.

Numai dacă şi această tentativă eşuează, cele două companii vor apela la arbitrajul unei terțe părți. Nu uita, deci, să includ procedurile de soluționare a conflictului în contractele pe care le încheie.

Menține bunele relații

În timpul negocierilor, relațiile dintre parteneri pot uşor deveni tensionate. Dacă partenerul tău părăseşte nemulțumit masa negocierilor, nu se va mai strădui de fel să facă o bună publicitate contractului stabilit şi nici nu va mai contribui binevoitor la punerea lui în aplicare. El va transmite celorlalți membri ai companiei pe care o reprezintă doar litera nu şi spiritul negocierilor.

Interesul tău este ca, la sfîrşitul tratativelor, partenerul tău să fie pe deplin satisfăcut. Chiar dacă, pe moment, te umple bucuria reuşitei, nu jubila în fața adversarului. După soluționarea crizei politice, generată de prezența proiectilelor sovietice în Cuba, preşedintele Kennedy a dat instrucțiuni stricte membrilor guvernului să nu proclame victoria reputată de Statele Unite. În felul acesta Kennedy a ținut să nu îngreuneze şi mai mult situația premierului sovietic Hruşciov, care trebuia să justifice în ochii tovarăşilor săi decizia de retragere a proiectilelor din Cuba.

Permite-ți să fii generos la sfîrşit. Încearcă să reziști tentației de a avea ultimul cuvînt. Un profesionist al proceselor de negociere pentru eliberarea ostatecilor spunea: „Păstrăm întotdeauna o fărîmă de îngăduință pentru final, deoarece ne place să-i lăsăm să cîştige ei ultima rundă. La sfîrşit sîntem mai flexibili decît se aşteaptă, pentru că vrem să îi facem să creadă că au procedat în cel mai avantajos mod posibil". Este foarte important ca partenerul tău să părăsească satisfăcut masa tratativelor, deoarece aceasta se va repercuta pozitiv atît asupra îndeplinirii în bune condiții a contractului stabilit, cît şi asupra unor viitoare negocieri.

Uneori, în urma unor negocieri mai dificile, vei simți poate că te-ai săturat de mutra adversarului pînă-n gît. Totuşi atîta timp cît depinzi de el în concretizarea contractului, este mai înțelept să păstrezi bunele relații colegiale. Cîteva cuvinte amabile sau gesturi simbolice pot fi de mare folos. Dacă găseşti că e potrivit, poți organiza o

ceremonie de semnare a contractului, sărbătorind împreună evenimentul. Verifică în mod regulat dacă partenerul tău este mulțumit de modul în care îți îndeplineşti partea ce îți revine din contract. Şi ia măsuri urgente, atunci cînd adversarul îți semnalează vreun motiv de nemulțumire. Cea mai bună garanție pentru obținerea unei înțelegeri de durată este păstrarea bunelor relații între parteneri.

NU LUPTA PENTRU VICTORIE, CI PENTRU AVANTAJE RECIPROCE

Eminentul strateg militar prusac Carl von Clausewitz considera războiul ca fiind o prelungire a politicii, cu alte mijloace. Într-un mod asemănător, trebuie să priveşti exercițiul puterii, ca o prelungire, cu alte mijloace, a tratativelor. Totul decurge din acest principiu. Străduieşte-te să obții o satisfacție reciprocă, nu o victorie. Fă uz de putere, pentru a demonstra ceea ce doreşti, iar nu pentru a-ți domina adversarul. Arată-i partenerului tău consecințele refuzului – prin întrebări de testare a realismului sau prin avertismente, nu amenințări, şi, la nevoie, prin demonstrații de forță. Aşa cum un bun general nu e niciodată nevoit să intre în luptă, tot aşa, un bun negociator nu îşi impune niciodată cu forța propria soluție optimă (CMBAN).

Dacă totuşi nu ai de ales şi trebuie să recurgi la aplicarea soluției proprii (CMBAN), uzează de minimul de putere necesar pentru a determina adversarul să revină la masa negocierilor. Pune în practică propria soluție, fără însă a întărîta adversarul şi neutralizează-i atacurile fără a contra-ataca. Nu vrei decît să-i dezamorsezi reacția, deci nu va fi nevoit să transforme uzul tău de putere într-un conflict primejdios şi inutil.

Aminteşte-i tot timpul partenerului tău că „puntea de aur" îi rămîne la dispoziție. Nu căuta să impui o soluție de rezolvare a problemei, ci arată-i şi convinge-l care este cea mai bună soluție posibilă, atît pentru el cît şi pentru tine. Altfel spus, foloseşte puterea pentru a-i deschide ochii, nu pentru a-l îngenunchia.

CONCLUZIE

TRANSFORMÎND RIVALII ÎN PRIETENI

Există o poveste care spune că, odată, un om a lăsat moştenire celor trei fii ai săi 17 cămile. El a dorit ca jumătate din cămile să revină fiului cel mare, o treime celui mijlociu şi a noua parte fiului cel mic. Cei trei s-au pus pe împărţit cămilele, dar nu s-au putut nicicum înţelege – pentru că n-aveau cum să împartă 17 cămile, nici la doi, nici la trei, nici la nouă. În cele din urmă s-au hotărît să ceară sfatul unei bătrîne înţelepte. După ce a chibzuit bine problema, bătrîna le-a spus: „Vedeţi cum stă treaba, dacă luaţi şi cămila mea". În felul acesta cei trei aveau acum 18 cămile. Fiul cel mare şi-a luat jumătate – adică 9 cămile. Fiul cel mijlociu a luat o treime – adică 6 cămile, iar celui mic i-a revenit a noua parte – adică 2 cămile. Nouă plus şase plus doi fac şaptesprezece. Rămînea o cămilă în plus, pe care au înapoiat-o bătrînei.

Similar cămilelor din poveste, problemele tale pot deseori părea insolubile. Ca şi bătrîna înţeleaptă va trebui, pentru moment, să dai un pas înapoi, să priveşti situaţia dintr-o altă perspectivă şi să găseşti a optsprezecea cămilă.

Soluţia obţinută ca rezultat al negocierilor este o astfel de a optsprezecea cămilă. Căutarea soluţiei prin negocieri te poate ajuta să ajungi cu adversarul la înţelegere în probleme care, la prima vedere, păreau imposibil de soluţionat. Dificultatea constă în a trece peste obişnuitele impedimente: propria-ţi reacţie firească, sentimentele potrivnice ale adversarului, tactica lui inflexibilă, interesele lui nesatisfăcute şi încredinţarea lui că poate cîştiga mai multe avantaje prin exerciţiul puterii.

Ia drept exemplu modul în care au fost puşi în practică cei cinci paşi ai strategiei de soluţionare a unui conflict, într-una dintre cele mai dificile situaţii cu putinţă: negocierile purtate pentru eliberarea ostatecilor între poliţie şi un criminal înarmat.

UN EXEMPLU DE NEGOCIERE A OSTATECILOR

În dimineaţa zilei de marţi, 14 octombrie 1982, mai multe detaşamente de poliţie s-au îndreptat către Kings County Hospital din Brooklyn, New York – cea de a doua instituţie medicală ca mărime din Statele Unite. Un fost puşcăriaş înarmat, pe nume Larry Van Dyke, se ascunsese într-unul din vestiarele aflate la demisolul clădirii împreună cu încă cinci angajaţi ai spitalului. Van Dyke, căruia tocmai i se îndepărtase ghipsul de pe mîna ruptă, a smuls pistolul ofiţerului care îl păzea, apoi a tras în el rănindu-l, iar acum încerca să scape. Încercuit de poliţie, Van Dyke a luat ostateci. Imediat după aceea a şi dat drumul unuia dintre ei, somîndu-l să transmită poliţiei următoarele cuvinte: „Dacă nu mă lăsaţi să ies, voi omori ostatecii".

Cu numai zece ani înainte, poliţia ar fi soluţionat probabil un astfel de incident recurgînd la forţă. „Pe vremuri", îşi reaminteşte un comandant de poliţie, „am fi încercuit zona, l-am fi somat pe individ să iasă şi să se predea, apoi ne-am fi pus nişte jachete anti-glonţ şi ne-am fi angajat într-un schimb de focuri".

În loc să declanşeze lupta, poliţia a hotărît să negocieze. Locotenentul Robert J. Louden, un detectiv cu experienţă în negocierea ostatecilor, a intrat în dialog cu Van Dyke, strigîndu-i prin uşa

închisă a vestiarului: „Salut. Mă numesc Bob şi am venit să văd ce se întîmplă. Mă aflu aici ca să încerc să lămurim lucrurile şi să ieşim din încurcătura asta. Cum te numeşti?"

„Larry Van Dyke", s-a auzit răspunsul, „şi am aici o încăpere întreagă plină cu oameni. N-am nimic de pierdut. Eu la închisoare nu mă întorc. Ai treizeci de minute la dispoziţie, ca să mă scoţi de aici".

Louden nu a respins nici somaţia, nici termenul fixat de Van Dyke, însă le-a privit ca pe dorinţe ale acestuia şi le-a reformulat ca atare: „Să văd ce pot face. O să încerc să te ajut şi mă întorc cît de repede va fi posibil. Îţi dai seama că astfel de lucruri necesită timp. Nu depinde de mine să iau o decizie". Louden încerca să îndrepte atenţia lui Van Dyke şi să-i deschidă ochii asupra a ceea ce putea fi obţinut.

În timp ce Louden menţinea dialogul cu Van Dyke, în spatele său se afla permanent un însoţitor specializat în aceeaşi meserie. Acesta trebuia să-l ajute pe Louden să formuleze întrebările cele mai potrivite, să-i transmită mesajele din exterior şi să aibă grijă ca Louden să-şi menţină echilibrul emoţional.

Van Dyke a avertizat că va omorî ostatecii, dacă poliţia încearcă vreun atac prin surprindere. Louden l-a rugat să se liniştească, pentru că nimeni nu-i va face vreun rău. „Se vede că nu ştii cum operăm noi", i-a spus detectivul. „În zece ani de cînd mă ocup de astfel de cazuri nu a fost rănit nici un om. Nu vom sparge uşa. E altfel decît în serialele TV." Avocatul lui Van Dyke, sosit şi el la faţa locului, şi-a temperat clientul: „Larry, nimeni nu-ţi va face vreun rău. În trei sute de cazuri, cîte a soluţionat echipa de negociere aflată aici, n-a rănit nici o persoană".

Van Dyke a ameninţat că va ieşi de acolo cu ajutorul ostatecilor. Atunci Louden i-a spus: „Larry, ar fi mai bine să rămîi unde eşti. Tu eşti închis pe dinăuntru, noi sîntem afară. Oamenii noştri sînt foarte mulţi. Nu vrem să utilizăm forţa, dar dacă va fi nevoie o vom face. Eşti isteţ. Ştii, deci, cum decurge jocul. Să încercăm mai bine să găsim o soluţie".

Louden a început să pună întrebări destul de evazive, pentru a afla ce îşi pusese în minte Van Dyke şi ce urmărea: „Cum de te-ai

vîrît în porcăria asta? Cum crezi că am putea-o scoate la capăt?" Van Dyke a început să se plîngă de corupţia şi abuzurile ce au loc în sistemul închisorilor de stat. Louden l-a ascultat cu multă înţelegere şi i-a spus: „Îmi dau seama ce trebuie să fie în sufletul tău", „mi-a mai fost dat să aud asemenea lucruri şi din gura altora" şi „pentru că ai ridicat problema, vom putea probabil iniţia nişte investigaţii în ceea ce priveşte corupţia". De fapt Louden încerca să intre pe aceeaşi lungime de undă cu Van Dyke, admiţîndu-i argumentele şi confirmîndu-le cînd erau întemeiate. În această negociere, Louden a trecut, de fapt, de partea lui Van Dyke.

Teroristul a solicitat o convorbire cu Bella English, reporter la cotidianul „Daily News", căreia îi admira obiectivitatea articolelor. Louden şi-a oferit ajutorul pentru a o găsi şi l-a convins pe Van Dyke să accepte un telefon portabil pentru facilitatea comunicării.

Încetul cu încetul, detectivul cîştiga teren. Bella English a fost transportată la locul cu pricina într-un elicopter al poliţiei. „Va trebui să mergeţi la telefon" i-a precizat Louden, „dar vă rugăm, pe cît posibil, să nu folosiţi cuvinte care ar putea influenţa negativ situaţia, cum ar fi «ostatec» sau «puşcărie»".

English s-a prezentat mai întîi, apoi l-a întrebat pe Van Dyke de ce dorise să discute cu ea. „Eşti o jurnalistă obiectivă", i-a răspuns acesta. I-a mai spus că era condamnat la douăzeci şi cinci de ani închisoare pentru acuzaţia de tîlhărie, iar acum îl păştea închisoarea pe viaţă. Secondată de Louden, English a încercat să îl convingă că lucrurile nu stăteau tocmai în felul acesta. Puţin timp după aceea, Van Dyke a acceptat să dea drumul unuia dintre ostateci de îndată ce îi vor parveni cafeaua, pernele, şi păturile solicitate. La ora 4:15 p.m., primul ostatec a fost eliberat.

Patru ore mai tîrziu Van Dyke primea să elibereze încă un om, dacă staţia de radio WOR accepta să acorde Bellei English spaţiul de emisie pentru a face publică nemulţumirea lui Van Dyke privind condiţiile de penitenţă. La cîteva minute după ce English s-a aflat în emisie, Van Dyke a eliberat cel de al doilea ostatec. „A fost foarte bine", i-a spus Van Dyke ziaristei la întoarcere. „Tocmai ai salvat viaţa unui om." „Nu", i-a replicat jurnalista, „Tu ai salvat viaţa unui om".

Van Dyke a căzut apoi la învoială să elibereze încă un ostatec dacă studioul de televiziune WABC primea să difuzeze, în direct, un mesaj transmis pentru emisiunea de ştiri de la ora unsprezece noaptea, prin intermediul celui eliberat. Studioul TV s-a conformat solicitării departamentului de poliţie. Aflat în emisie, noul eliberat a transmis un mesaj de dragoste din partea lui Van Dyke către soţia sa, însoţit de precizarea teroristului că „nimeni nu va păţi nimic, atîta timp cît poliţia nu îl va provoca".

Puţin după miezul nopţii, dispoziţia lui Van Dyke s-a modificat. Poliţia l-a auzit somînd un ostatec să se aşeze în genunchi. „Sînt cu pistolul în tîmpla lui. Nu vreau să-i fac nici un rău, dar, dacă mă luaţi de prost, voi acţiona prostește". Van Dyke a încercat apoi să arunce vina pe umerii lui Louden. „Prea tărăgănaţi lucrurile. Am să-i împuşc pe oamenii aceştia şi va fi doar vina ta."

Louden însă a deviat discuţia. „La dracu, Larry. Ne aflăm aici ca să te ajutăm. Cu toţii sîntem vîrîţi pînă peste cap. Dar dacă vei face asta, nu noi vom fi răspunzători, ci tu. Aşa că hai să încercăm să găsim o ieşire." Ceea ce încerca Louden tot timpul era să direcţioneze atenţia lui Van Dyke din nou către situaţia critică în care se afla. Ziua de vineri a debutat în tensiune. Van Dyke ceruse ziarele de dimineaţă şi se înfuriase văzînd nişte articole în care i se aducea acuza de turnătorie. „Au stricat totul! Au înebunit!", a zbierat ca un apucat. „Au scris că în puşcărie i-am turnat pe deţinuţi şi pe gardieni. Gardieni, corect. Dar deţinuţi, nu." A mai spus că fusese forţat de către unii gardieni ai închisorii să atragă alţi gardieni în diferite afaceri cu droguri şi, în final, a afirmat că va fi ucis dacă îl vor înapoia în custodia statului.

Louden a încercat să îl calmeze pe Van Dyke, atingîndu-i principala coardă sensibilă – nevoia lui de securitate: „Ştiu că nu eşti turnător. Cine a dat declaraţia respectivă s-a înşelat. Toată mass media aude ceea ce spun în clipa de faţă. Am să văd dacă pot rezolva lucrurile în aşa fel, încît să nu fii obligat să te întorci într-un penitenciar de stat".

Louden a contactat oficialităţile penitenciarelor federale şi de stat, încercînd să afle dacă era posibil ca Van Dyke să fie transferat într-o închisoare federală. Lucrurile au început să se liniştească după

ce Mike Borum, trimisul special al sistemului penitenciarelor de stat, a descins la faţa locului, promiţîndu-i lui Van Dyke că va încerca să îi aranjeze transferul. În acest moment Van Dyke s-a adresat vărului său, ofiţer de poliţie, adus şi el la locul incidentului, cu următoarele cuvinte: „Mă gîndesc să mă predau. Mi-au propus un tîrg convenabil". Louden aşternuse la picioarele lui Van Dyke acea „punte de aur" pe care teroristul să poată bate în retragere. Altfel spus, i-a sugerat alternativa optimă de soluţionare a conflictului.

Van Dyke a consimţit să mai elibereze un ostatec, dacă studioul de televiziune WABC şi studioul de radio WINS acceptau să difuzeze în direct momentul ieşirii acestuia şi dacă îi ofereau spaţiu de emisie pentru a clarifica chestiunea cu turnătoria. Condiţiile i-au fost îndeplinite, iar el a deplîns situaţia în care se aflau penitenciarele de stat şi faptul că a fost „provocat şi bătut ca o fiară".

După încă patru ore, Van Dyke a devenit irascibil, repetînd că nu vroia cu nici un preţ să se întoarcă în puşcărie. „Nu mai am nimic de pierdut", i-a spus el lui Louden. „Vom juca ruleta rusească". Louden a încercat din nou să îi dea speranţe şi a stat cu el de vorbă toată noaptea, pentru a-l calma.

În sfîrşit, în zorii zilei de sîmbătă, Van Dyke a eliberat şi ultimul ostatec, în schimbul unei juste oglindiri în presă a evenimentului. Totodată a mai cerut ca Borum să-şi facă publică promisiunea de a-i obţine transferul. La ora opt Van Dyke a fost înştiinţat că studioul de televiziune WABC difuzează declaraţia publică a lui Borum. Douăzeci şi cinci de minute mai tîrziu, a fost eliberat şi ultimul ostatec. La opt şi treizeci de minute Van Dyke a ieşit din clădire şi s-a predat. A fost lăsat să vorbească cu presa, aşa cum i se promisese. „Nu sînt descreierat", a declarat el, „sînt un om care a încercat să îşi dobîndească libertatea... am fost prins. Iată-mă". Apoi a fost ridicat de poliţie şi transportat la Metropolitan Correction Center, un centru federal de detenţie situat în Manhattan.

Astfel lua sfîrşit, după patruzeci şi şapte de ore de negocieri, unul dintre cele mai lungi şi mai dramatice incidente teroriste din istoria oraşului New York. „Eu personal nu cred că aş mai fi putut rezista prea mult", a spus Louden răguşit şi extenuat.

Rezultatul a constituit o mare reuşită a poliţiei, care a obţinut astfel eliberarea ostatecilor, a împiedicat vărsarea de sînge şi a înapoiat delicventul în custodia statului. Louden a deconspirat reţeta prin care el şi ceilalţi membri ai echipei izbutiseră, în cele din urmă, să îl convingă pe Van Dyke să se predea. „Am încercat tot timpul să îi inspirăm încredere şi siguranţă, am încercat să îi demonstrăm că ne putem trata şi omeneşte unii pe ceilalţi şi că ne puteam fi reciproc de folos, dacă vroiam să ieşim cu bine din bucluc".

Van Dyke nu şi-a cîştigat libertatea, dar a obţinut promisiunea publică de a fi transferat într-o închisoare federală. După ce s-a predat, el a făcut poliţiei cel mai frumos compliment, la care aceasta ar fi putut visa vreodată: „Au lucrat ca la carte!", a afirmat Van Dyke admirativ.

Exact la fel cum un bun general nu e niciodată nevoit să lupte, aşa nici poliţia nu trebuie niciodată să ajungă în situaţia de a face uz de forţă. În cazul de faţă, poliţia nu îşi folosise superioritatea pentru a năvăli peste Van Dyke, ci pentru a-l ţine în frîu şi a-l convinge că cea mai bună alternativă de care dispunea era să se predea în mod paşnic. Altfel spus, poliţia nu l-a pus în mod umilitor cu botul pe labe, ci i-a deschis cu grijă ochii.

CEI CINCI PAŞI PENTRU OBŢINEREA UNUI ACORD

Există cîteva principii de bază de care trebuie să ţii cont indiferent dacă negociezi eliberarea ostatecilor din mîinile unui terorist, dacă duci tratative cu şeful tău sau ai intrat în conflict cu propria-ţi odraslă aflată la capricioasa vîrstă a adolescenţei. Cei cinci paşi care asigură reuşita negocierilor sînt, pe scurt:

1. **Stăpîneşte-ţi reacţiile.** Primul pas înseamnă să ştii să îţi autocontrolezi comportamentul. Uneori atitudinea partenerului tău te poate lua prin surprindere – atunci cînd, de exemplu, acesta îţi răspunde printr-un refuz categoric sau se lansează într-o ofensivă. Buimăcit, prima ta reacţie va fi să contra-ataci. Opreşte-te deci la

timp, pentru a hotărî tu regula jocului. Lasă-ţi apoi un timp de gîndire. Foloseşte acest răgaz pentru a evalua cum stau lucrurile şi a-ţi clarifica propria alternativă optimă (CMBAN). Cît timp durează negocierile, nu pierde nici o clipă din vedere rezultatul urmărit. În loc să devii nervos şi să închei pripit socotelile cu partenerul tău, răspunzîndu-i cu aceeaşi monedă, fă în aşa fel încît să devii cîştigătorul rundei de negocieri şi să obţii ceea ce vrei. Altfel spus, stăpîneşte-ţi reacţiile!

2. **Treci de partea adversarului.** Înaintea începerii oricărui proces de negociere, trebuie creat un climat favorabil. Neîncrederea şi suspiciunile trebuie spulberate, iar nervii partenerului tău calmaţi. El se aşteaptă să fie supus ameninţărilor, ofensivelor şi să întîmpine rezistenţă. Acţionează, deci, contarar aşteptărilor sale: ascultă-l mai întîi cu atenţie, confirmă-i părerile şi cazi cu el la învoială ori de cîte ori este posibil. Totodată admite-i autoritatea şi competenţa. Dezarmează-ţi adversarul trecînd de partea lui.

3. **Nu respinge... Reformulează.** Următoarea treaptă constă în a schimba regula jocului. Nu respinge atitudinea adversarului tău, deoarece aceasta l-ar determina să rămînă şi mai hotărît pe poziţie, ci îndreaptă-i atenţia spre problema satisfacerii reciproce a intereselor. Porneşte de la una din afirmaţiile sale şi reformuleaz-o în aşa fel, încît să constituie un punct de plecare în rezolvarea problemei. Întreabă-l ce soluţii posibile vede el în această chestiune. Interesează-te, de pildă, astfel: „Ce motive aveţi să doriţi acest lucru?" sau „Cum aţi proceda dvs. dacă v-aţi afla în locul meu?" sau „Ce aţi zice dacă am...?" Şi în loc să îi sugerezi tu cum să acţioneze, lasă mai bine sugestiile să reiasă din înseşi datele problemei. Determină-l, de asemenea, să-şi schimbe strategia, arătîndu-i că ştii să depăşeşti impedimentele, contracarînd atacurile şi demascînd eventualele trucuri. Pentru a schimba jocul, modifică-i regulile.

4. **Construieşte-i o „punte de aur".** (Oferă-i adversarului alternativa cea mai avantajoasă de soluţionare a negocierilor.) În fine, eşti gata să negociezi. Totuşi adversarul tău manifestă rezerve, nefiind convins încă de avantajele acordului. Vei fi poate tentat să insişti şi

să exerciți presiuni asupra lui, dar acestea nu vor face decît să îl încrînceneze și mai mult într-un refuz. De aceea procedează invers – orientează-l tu în direcția pe care vrei s-o urmeze. Acționează ca și cum te-ai afla în postura unui mediator. Implică-l activ în desfășurarea negocierilor, luînd în considerare ideile venite din partea sa. Încearcă să îi identifici și să-i satisfaci interesele și, mai ales, să nu-i lezezi personalitatea. Ajută-l să își mențină reputația nepătată și procedează în așa fel, încît rezultatul obținut să apară pentru el ca un mare succes. Grăbește-te încet. În concluzie, deci, determină-l să accepte propunerile tale, așternîndu-i la picioare o „punte de aur".

5. **Nu-l îngenunchea, deschide-i ochii.** Dacă încă mai întîmpini împotriviri din partea adversarului și dacă acesta își închipuie că poate reuși și fără tratative, va trebui să îl faci să înțeleagă că nu este posibil. Împiedică-l pe cît îți stă în putință să te refuze. Poți recurge la amenințări și constrîngeri, dar e foarte probabil să ți se răspundă cu aceeași monedă; dacă îi vei forța mîna se va opinti cu și mai multă îndîrjire, aruncînd în luptă, împotriva ta, toate resursele de care dispune. Mai bine arată-i ce are de pierdut, dacă refuză să cadă la învoială. Pune-i întrebări prin care să își dea seama că nu e cu picioarele pe pămînt, pune-l în gardă evitînd cu grijă amenințările și demonstrează-i eficacitatea soluției tale optime (CMBAN). E bine să recurgi la aplicarea acestei soluții doar dacă altă cale nu există, iar în acest caz împiedică contra-atacul, exercitînd constrîngeri asupra lui, dar asigurîndu-l în același timp că ceea ce urmărești nu este succesul, ci avantajul reciproc. Ai grijă să nu piardă nici un moment din vedere că „puntea de aur" îi rămîne la dispoziție tot timpul. Altfel spus, folosește-ți autoritatea pentru a-i deschide ochii, nu pentru a-l umili.

O strategie optimă necesită să faci față tentațiilor umane firești și să procedezi invers decît simți nevoia în mod obișnuit. O bună tactică impune să te abții atunci cînd ai vrea să răspunzi cu aceeași monedă, să asculți în continuare chiar dacă simți nevoia de a riposta, să pui întrebări adversarului chiar dacă ai prefera să îi dai răspunsurile, să găsești puncte comune atunci

cînd aveți opinii diferite, chiar dacă ești mai degrabă tentat să îți impui propriul punct de vedere și să explici cu răbdare atunci cînd îți vine să îți iei lumea în cap.

La fiecare pas, strategia adoptată impune alegerea unei căi indirecte pe care s-o urmezi. Vei reuși să obții ceea ce vrei doar evitînd cu prudență declanșarea unei reacții potrivnice din partea partenerului, abordîndu-l pe ocolite, acționînd contrar așteptărilor sale. Cel mai important lucru în timp ce aplici strategia este să îți tratezi adversarul cu respect. El nu este un obiect ce poate fi manipulat, ci un om care trebuie persuadat. Nu încerca să îi schimbi hotărîrile exercitînd presiuni directe asupra lui, ci modifică circumstanțele care determină luarea acestor decizii. Permite-i să tragă, deci, singur concluziile și să procedeze după cum crede de cuviință. Țelul tău nu este să îl înfrîngi, ci să cîștigi.

DE LA ADVERSARI LA PARTENERI

E nevoie de două capete pentru a încîlci ața, dar ajunge numai unul pentru a începe desfacerea nodului. La fel se întîmplă și cu situațiile încurcate. Stă în puterea ta să limpezești situația și să găsești soluția celor mai încîlcite probleme. Ținînd un discurs în timpul Războiului Civil din America, Abraham Lincoln s-a referit cu simpatie la adresa rebelilor din sud. O doamnă mai în vîrstă, unionistă convinsă, i-a reproșat faptul că vorbise binevoitor la adresa dușmanilor, în loc să se fi gîndit mai bine cum să-i nimicească. Replica lui Lincoln a intrat în istorie: „Păi bine, doamnă," a răspuns acesta, „nu-mi distrug oare dușmanii, atunci cînd mi-i fac prieteni?"

Tocmai aceasta este menirea unei bune strategii – să elimine adversarul, transformîndu-l într-un partener de negocieri deschis spre soluționarea problemelor.

CUPRINS

NOTĂ DIN PARTEA AUTORULUI 7
LĂMURIRE – LA MASA TRATATIVELOR CU PERSOANE DIFICILE 11
CINCI PROVOCĂRI 13
STRATEGIA PĂTRUNDERII FORȚATE 15

PASUL ÎNTÎI – NU REACȚIONA. JUDECĂ TOTUL CU SÎNGE RECE 16
TREI REACȚII FIREȘTI 17
Să întorci lovitura 17
Să te predai 18
S-o rupi cu el 19
PERICOLELE IMPULSIVITĂȚII 20
JUDECĂ TOTUL CU SÎNGE RECE 21
FII CU OCHII PE RĂSPLATĂ 23
Identifică-ți interesele 23
Identifică-ți CMBAN-ul 24
Hotărăște-te dacă e cazul să negociezi 26
Concentrează-te asupra scopului 26
RECUNOAȘTE JOCUL 27
Trei feluri de tactici 27
Ziduri de piatră 27
Atacuri 27
Capcane 28
Recunoaște tactica 28
Cunoaște-ți punctele slabe 30

REZERVĂ-ȚI TIMP DE GÎNDIRE 31
Ia o pauză și nu spune nimic 31
„Derulează caseta“ 33
Luați niște „time-out“-uri 34
Nu lua decizii importante într-o clipă 36
NU TE ENERVA, NU TE RĂZBUNA, PUNE-TE PE TREABĂ 37

AL DOILEA PAS – DEZARMEAZĂ-L: TRECI DE PARTEA LUI 38
ASCULTĂ CU ATENȚIE 40
Ascultă-ți adversarul cu atenție 40
Parafrazează și cere lămuriri 42
ÎNȚELEGE BINE PROBLEMA 43
Înțelege sentimentele celuilalt 44
Fii gata să îți ceri scuze 45
Arată-te încrezător 46
FII DE ACORD ORICÎND ÎȚI PERMITE SITUAȚIA 47
Acceptă fără concesii 47
Obține încuviințarea adversarului 48
Treci pe lungimea lui de undă 49
ACCEPTĂ-L AȘA CUM ESTE 50
Recunoaște-i autoritatea și competența 51
Clădește o relație care să funcționeze 51
EXPRIMĂ-ȚI PĂRERILE FĂRĂ SĂ PROVOCI 52
Nu spune „dar“; spune „da... și...“ 53
Vorbește despre tine, nu despre el 53
Pledează-ți bine cauza 54
Acceptă diferențele cu optimism 55
CREEAZĂ UN CLIMAT FAVORABIL NEGOCIERII 56

AL TREILEA PAS – SCHIMBĂ JOCUL: NU RESPINGE... REFORMULEAZĂ 59
PENTRU A SCHIMBA JOCUL, SCHIMBĂ FORMULAREA 61

PUNE ÎNTREBĂRI PENTRU SOLUȚIONAREA PROBLEMEI 63
Întreabă de ce... 63
Întreabă de ce nu... 64
Întreabă ce-ar fi dacă... 65
Cere sfatul adversarului tău 66
Întreabă-l dacă poate să se justifice 67
Pune întrebări care cer răspunsuri complete 69
Încearcă forța tăcerii 70
SCHIMBĂ-I TACTICA 71
Depășește barierele 71
Pur și simplu n-o lua în seamă 71
Privește atitudinile radicale ca expresie a unor deziderate 71
Nu te juca cu focul, dar verifică mai întîi dacă arde 72
Dezamorsează atacurile 73
Nu lua în seamă atacul 73
Transformă un „atac la persoană" într-un „atac asupra problemei" 74
Ia ofensa drept semn de bunăvoință 74
Invocă formula „cele rele să se spele, cele bune să se adune" 75
Treci de la „eu" și „tu" la „noi" 75
Dă-l de gol 76
Pune-i întrebări doveditoare 77
Pune-l în fața unei solicitări rezonabile 78
Trage spuza pe turta ta 79
STABILIȚI DE COMUN ACORD REGULILE JOCULUI 79
Dă-i de înțeles 80
Negociați modul de desfășurare a negocierilor 82
MOMENTUL HOTĂRÎTOR 83

AL PATRULEA PAS – AJUTĂ-L SĂ ACCEPTE: CONSTRUIEȘTE-I O „PUNTE DE AUR" ... 86
OBSTACOLE CE STAU ÎN CALEA ÎNȚELEGERII 88
Ideea nu-i aparține 88
Interesele nu-i sînt satisfăcute 88
Teama de a nu-și știrbi reputația 89
Prea mult, prea repede 89
CONSTRUIND O „PUNTE DE AUR" 89
FĂ-L SĂ SE IMPLICE! 91
Folosește ideile adversarului ca punct de plecare ... 92
Supune-te ochiului critic al partenerului 93
Oferă-i o alternativă 93
SATISFĂ-I TOATE INTERESELE 94
Nu îți categorisi imediat partenerul ca fiind „irațional" 96
Nu trece cu vederea nevoile fundamentale ale personalității umane 97
Nu fii inflexibil 98
Urmărește afaceri cu profit maxim și investiție minimă 98
Utilizează formula „dacă ... atunci" 99
AJUTĂ-ȚI PARTENERUL SĂ SALVEZE APARENȚELE 99
AJUTĂ-L SĂ SCHIMBE DIRECȚIA, FĂRĂ SĂ ABANDONEZE CURSA 100
Folosește drept argument modificarea circumstanțelor 101
Insistă ca recomandarea să fie făcută de o terță parte 101
Apelează la un criteriu nepărtinitor 102
Ajută-l să-și formuleze discursul 103
GRĂBEȘTE-TE ÎNCET 105
Călăuzește-ți partenerul pas cu pas 105
Nu pretinde o decizie finală pînă la sfîrșitul întrevederii 107
Nu precipita finalul 108
TRAVERSAREA „PODULUI" 109

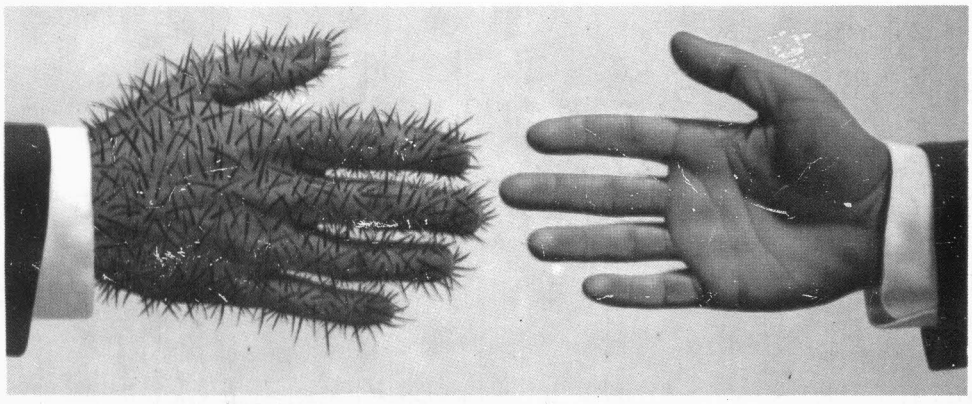
AL CINCILEA PAS – ÎMPIEDICĂ REFUZUL CU ORICE PREȚ: ADU-ȚI PARTENERUL LA REALITATE, NU ÎL UMILI 110
DESCHIDE-I OCHII 112
PREZINTĂ-I CONSECINȚELE 113
Testează realismul partenerului tău 113
„Ce credeți că se va întîmpla dacă nu ajungem la o înțelegere?" 114
„Cum credeți că ar trebui să procedez?" 114
„Cum ați proceda dvs.?" 115
Avertizează, nu amenința 116
Expune-ți propria alternativă optimă (CMBAN) 118
PUNE ÎN PRACTICĂ ALTERNATIVA PROPRIE, DAR DEZAMORSEAZĂ REACȚIA 120
Pune-ți în aplicare alternativa optimă, fără a întărîta adversarul 120
Puterea duce la abuz 120
Folosește doar un minim necesar de putere ... 121
Luptă doar prin mijloace legitime 121
Neutralizează reacția adversarului 122
Apelează la o terță parte 123
Organizează o coaliție 123
Folosește o terță parte pentru a neutraliza ofensiva 124
Solicită sprijinul unei terțe părți pentru amorsarea negocierilor 125
FĂ-L SĂ ÎNȚELEAGĂ CĂ I-AI OFERIT O ALTERNATIVĂ FOARTE AVANTAJOASĂ 127
Arată-i calea ieșirii din impas 127
Lasă în seama lui opțiunea finală 128
Negociază chiar și atunci cînd poți cîștiga de la început 129
ÎNCEARCĂ SĂ OBȚII O ÎNȚELEGERE TRAINICĂ ... 131
Nu zi „hop" pînă n-ai sărit gardul 132
Formulează termenii contractului astfel încît să diminuezi orice risc 132

Adoptați împreună o procedură de soluționare a conflictului 133
Menține bunele relații 134
NU LUPTA PENTRU VICTORIE, CI PENTRU AVANTAJE RECIPROCE 135

CONCLUZIE – TRANSFORMÎND RIVALII ÎN PRIETENI 136
UN EXEMPLU DE NEGOCIERE A OSTATECILOR ... 137
CEI CINCI PAȘI PENTRU OBȚINEREA UNUI ACORD 142
1. Stăpînește-ți reacțiile 142
2. Treci de partea adversarului 143
3. Nu respinge... Reformulează 143
4. Construiește-i o „punte de aur" 143
5. Nu-l îngenunchea, deschide-i ochii 144
DE LA ADVERSARI LA PARTENERI 145

WILLIAM URY

DINCOLO DE REFUZ



GHID AL NEGOCIERILOR CU PARTENERI DIFICILI

• ÎN VIAȚA SOCIALĂ • ÎN POLITICĂ • ÎN AFACERI • ÎN PRODUCȚIE ȘI SERVICII • ÎN EDUCAȚIE, CULTURĂ ȘI ÎNVĂȚĂMÎNT • ÎN RELAȚIILE COTIDIENE • ÎN FAMILIE • ÎN RELAȚIILE INTIME

• EDITURA DE VEST •